الادارة الاستراتيجية

مفاهيم اساسية وممارسات تطبيقية

تأليف

الاستاذ المساعد
الدكتورة فضيلة سلمان داود
جامعة بغداد

الطبعة الثانية
2019

الادارة الاستراتيجية
مفاهيم اساسية وممارسات تطبيقية

تأليف
الاستاذ المساعد
الدكتورة فضيلة سلمان داود
جامعة بغداد

الطبعة الثانية
2019



مكتبة السيسبان

رقم الايداع في دار الكتب والوثائق ببغداد 4006 لسنة 2016
بإدارة آية محمود النعيمي نقال : 07714166343

International Standrd Book Number

ISBN: 978 -9922-9039-2-7

الإهداء . . . . .

الى اولادي الغالين على قلبي . . . جلال و مقدام . . . . . والى كل شهداء العراق . . . . الدكتورة فضيلة سلمان داود

المقدمة :

تعد الإدارة الإستراتيجية من مجالات الدراسة التي نالت إهتماماً واسعاً في العقود الثلاثة الأخير من القرن العشرين وذلك إستجابة للضغوط والمؤثرات البيئية الهائلة التي واجهتها منظمات الأعمال في تلك الحقبة . وتستمد كلمة الإستراتيجية جذورها من الكلمة اليونانية (Strategos) والتي إرتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية ، إلا أنها إمتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري وصارت مفضلة الإستخدام لدى منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الأخرى المهتمة بتحليل بيئتها وتحقيق المبادرة والريادة في مجال نشاطها .

وقد نشأ مفهوم الإدارة الإستراتيجية بسبب التغير السريع والمتطور في النصف الثاني من القرن العشرين لبيئة الأعمال وتحولها من بيئة أعمال مستقرة إلى بيئة أعمال سريعة التغير ، وبسبب نشوء منافسة عالية في بيئة الأعمال ، كما أنه وبسبب وجود الظروف البيئية غير المؤكدة ، وبسبب ضرورة الإستجابة لمتغيرات المواقف البيئية التي تواجهها المنظمات ، وكذلك لتحليل الفرص والتهديدات البيئية الخارجية ، ولكي تخصص الموارد التنظيمية بما يضمن تحقيق الأهداف والغايات الرئيسية في المنظمة ، ومن ثم الإستفادة من الفرص المتاحة وتجنب أو التقليل من تهديدات البيئة الخارجية أو الداخلية المحتملة . فقد أدى إهتمام الرواد والباحثين الإداريين بتأثير العوامل البيئية للمنظمة ككل (السياسية ، الإقتصادية ، الإجتماعية ، الفنية ، القانونية ، ...) إلى إستبدال مصطلح سياسات الأعمال الذي كان منتشراً في ذلك الحين إلى ما أصبح يطلق عليه مصطلح الإدارة الإستراتيجية نظراً لشموليته وقدرته على تمكين المنظمات من بلوغ أهدافها بفاعلية وكفاءة عالية .

وانطلاقا مما تقدم جاء هذا الكتاب الذي يهداف الى تسليط الضوء على المفاهيم الاساسية والمرتكزات الفكرية للادارة الاستراتيجية ذات اساس علمي يسهم في التطوير الفكري للدارسين والباحثين على حدً سواء من الالمام بمحتوى هذا المنهج الفكري المعاصر....والذي سيساعد المنظمات الكبيرة والصغيرة سواء كانت صناعية ام خدمية في تخطي العقبات وبناء ميزة تنافسية في عالم الاعمال. لذا يتكون هيكل الكتاب من اربعة اجزاء متظمنه سبعة عشر فصلا ..تشمل على مواضيع متنوعة ومحدثة يستفاد منها طلبة الدراسات الاولية والعليا وكذلك الباحثين واصحاب الشركات بما يؤهلهم في الدخول في عالم الادارة الاستراتيجية.

لذا تأتى الادارة الاستراتيجية لتكون البوصلة التى توجه الشركة وتحدد لها الاتجاه الصحيح التى يجب أن تسيرفيه ، من خلال التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية واليقظة الاستراتيجية لتحديد الموقف الاستراتيجي، وهذا يتم عن طريق صياغة خطة استراتيجية من خلال البدائل والخيارات الموجودة امام المنظمات لغرض اختيار البديل الملائم لها، وعندما تتخذ الاستراتيجية المناسبة على المستوى الكلي للمنظمة ، سيسهل لها اختيار الاستراتيجية على مستوى وحدة الاعمال ثم

ستقوم بوضع خطط على مستوى الوظائف التي تسهم في تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وبعدها تقوم المنظمة بعملية الرقابة الاستراتيجية والمراجعة والتدقيق الاستراتيجية لمعرفة هل تم تنفيذ الاستراتيجية بصورة صحيحة، ومن ثم تم ذكر موضوع القيادة الاستراتيجية وحاكمية المنظمة والمسؤولية الاجتماعية لما لها دور فاعل في فهم مواضيع الادارة الاستراتيجية للباحثين والدارسين وللشركات التي تعمل في القطاع العام والخاص.

ومن الله التوفيق

الدكتورة فضيلة سلمان داود

استاذ مساعد/ ادارة الاعمال

المحتويات

الفصل الاول
مدخل للادارة الاستراتيجية

اولا: معنى الاستراتيجية

ان كلمة الاستراتيجية ليس لها مرادف في اللغة العربية وهي منقولة بلفظها الأصلي من اللغة اليونانية (Stratēgos) المشتقة من كلمتين: كلمة (Stratos) والتي تعني (عسكري) وكلمة (Ago) والتي تعني (قيادة)، فهي تشير إلى (القائد العسكري) خلال العصر اليوناني، ومعناها من مصدرها الأصلي يعطينا بعض الدلالات لتعريفها مثل: (الدهاء في المناورة العسكرية للتضليل أو الخداع أو المباغتة أو المفاجأة للعدو لتحقيق النصر)، كما يمكن جمع تعريف شامل لكتابات قادة القرن التاسع العشر العسكريين أمثال: فينتر، هارت، مولنكة، وبوفر بأنها: (فن توزيع وإستخدام المعارك بالوسائط والقوى العسكرية لتحقيق أهداف الحرب التي حددتها السياسة).

والاستراتيجية هي عبارة عن إختيار اليوم الذي سيؤثر في نتائج الغد، فلو قمنا بقياسها على قطاع الأعمال بعيداً عن المقاييس العسكرية لوجدنا أن المنظمات تستطيع أن تبقى في البيئة التنافسية لأطول مدة في ظل ظروف من الإستقرار النسبي لبيئة عمل قليلة الإضطرابات مع إنخفاض المنافسة على الموارد، في الحقيقة إنَّ هذه الشروط غير سائدة حالياً ولا يمكن توفرها لمدة اطول من الزمن في العالم الحديث، سواء كانت المنظمة من القطاع الخاص أو حتى القطاع العام، فطبيعة الاستراتيجية المُعتَمَدة والمنفَّذة تنبثق من تركيبة هيكلة المنظمة ونوعية مواردها المتاحة وطبيعة ترابطها مع البيئة والهدف الاستراتيجي المرجو تحقيقه، فالاستراتيجية تتغير وفقاً لطبيعة الأحداث والمعطيات بخلاف القوانين والتعليمات الصارمة، وفي بعض الحالات تأخذ الاستراتيجية طبيعة طارئة وملحَّة. كما قال احد العلماء بان بدون استراتيجية تصبح المنظمة كالسفينة بدون دفة، تبحر في دائرة مفرغة.

ثانيا: مفهوم الادارة الاستراتيجية للمنظمات

ان البذرة الأولى لتطور الإدارة الإستراتيجية كانت في حقل أطلق عليه سياسات الأعمال (Business Policies) الذي بدأ في مدرسة هارفرد للأعمال من خلال تدريس طلبتها هذا الموضوع بأسلوب الحالات الدراسية لمعالجة المشكلات المتصلة بالسياسات المختلفة (الإنتاجية، التسويقية، الموارد البشرية، والمالية).

ونظراً لأهمية هذا الحقل فقد أصبح يدرس في معظم كليات الإدارة في الدول المتقدمة في نهاية الستينات، وفي نهاية السبعينات بدأ تدريسه في الدول النامية وخصوصاً في الدول العربية.

وظهرت الحاجة إلى بلورة مفهوم الإدارة الإستراتيجية خصوصاً مع تغير بيئة الأعمال المستقرة إلى بيئة سريعة التغير وما تتضمنها من منافسة عالية وظروف بيئية غير مؤكدة وضرورة الاستجابة لمتغيرات المواقف البيئية التي تواجهها المنظمة. وكذلك تحليل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وتخصيص الموارد التنظيمية بما يضمن وضع الأهداف والغايات الرئيسة في المنظمة ومن ثم اقتناص الفرص البيئة المتاحة وتجنب أو تقليل التهديدات المحتملة وعند ذلك القيام بتخصيص الموارد وتحديد السياسات التفصيلية ومتابعة وتقييم تنفيد الاختيار الإستراتيجي. وقد أصبح يطلق على الحقل المذكور بالإدارة الإستراتيجية وتحول الاهتمام بمادة الإدارة الإستراتيجية للتركيز على مستوى المنظمة ككل.

ثالثا: تعريف الإدارة الإستراتيجية

تصدى العديد من الكتاب والباحثين لتعريف الإدارة الإستراتيجية، حيث يعرفها Ansoff، وهو أحد رواد الفكر الإداري بأنها: "تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والحد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة، والغايات التي يجب أن تحققها".

أما (Strickland & Thampson) فقد عرفا الإدارة الإستراتيجية بأنها: "رسم الإتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد، وإختيار النمط الإستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ثم تنفيذ الإستراتيجية ومتابعتها وتقييمها".

وعرف كل من جوش وجلويك (Jauch & Glueck) الإدارة الإستراتيجية بأنها: "الخطة الموحدة، المتفاعلة والشاملة التي تربط المزايا الإستراتيجية للمنظمة بتحديات البيئة. وقد صممت لضمان تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال التنفيذ الملائم للمنظمة".

أما كوين (Quinn) فقد عرف الإستراتيجية بأنها: "الأنموذج أو الخطة التي تتكامل فيها الأهداف الرئيسية والسياسات والإجراءات، ومتابعة أنشطتها للتأكد من تحقيق الترابط التام". كما عرف دركر (Drucker) الإستراتيجية بأنها: عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية، وتوفير المعلومات اللازمة، وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال".

رابعا: أهمية الإدارة الإستراتيجية للمنظمات

إن هدف أي منظمة من المنظمات هو البقاء والإستقرار والإستمرار والنمو، وإن الأهداف السابقة لاتتحقق إلا بوجود إدارة فاعلة تستطيع أن تحقق هذه المطالب. وقد كان لتوجه المنظمات نحو التخطيط الإستراتيجي علاقة كبيرة بنجاح هذه المنظمات، حيث إتضح أن المنظمات التي أخذت بمفهوم الإدارة الإستراتيجية كانت ذات أداء أفضل من تلك المنظمات التي لم تأخذ بهذا المفهوم. وكذلك توصلت الدراسات التي أجراها الباحثون الإداريون أمثال: (أنسوف، وهارولد و برت، إيستلك ماكدونالد وغيرهم)، إلى أن المنظمات التي تمارس التخطيط الإستراتيجي تتفوق على تلك التي لاتمارسه، وتزداد أهمية الإدارة الإستراتيجية عندما تعمل منظمات الأعمال في بيئة متغيرة.

وتظهر أهمية الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال من خلال قدرتها على رسم غايات المنظمة وأهدافها وتحديد التوجهات طويلة الأمد لبلوغ تلك الأهداف في مدى زمني ملائم، وسط بيئة تتسم بالسرعة وعدم التأكد، والقيام بمتابعة التنفيذ وتقييم النتائج ومدى التقدم لبلوغ الأهداف، ومواجهة التحديات التي تتعرض لها منظمات الأعمال مثل:

1. التغيرات في البيئة الخارجية: حيث أن عصرنا هو عصر السرعة، كما أن ظاهرة التغير هي السمة الجوهرية للعقود القريبة الماضية والعقد الحالي.
2. المنافسة الشديدة لزيادة قدرة المنظمة على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة المحلية منها والدولية.
3. ندرة الموارد والإمكانيات حيث لابد من إستخدام الموارد المتاحة بطريقة تتلاءم وإحتياجات المنظمة.
4. تحديات مشاركة جميع المستويات الإدارية في تخطيط وتنفيذ أهداف المنظمة.
5. المساهمة في التوجه للإهتمام بالمعرفة كقوة إستراتيجية.
6. اصبحت المعرفة كقوة استراتيجية لابد من الاهتمام بها.

وقد اشار (الدوري:2005) ان اهمية الادارة الاستراتيجية للمنظمات هي:

1. رسم غايات المنظمة واهدافها وتحديد التوجهات طويلة الامد لبلوغ هذه الاهداف.
2. القيام بتابعة وتقييم التنفيذ ومدى التقدم لبلوغ الاهداف.
3. القدرة على مواجهة التحديات التي تتعرض لها المنظمات.

اذ تتجلى أهمية الإدارة الاستراتيجية في كونها منظومة متكاملة لاتخاذ قرارات إستراتيجية مستقبلية تتضمن انتقاء أفضل الخيارات المتاحة للمنظمة فضلاً على استجابتها للتحديات التي تواجه المنظمة.

خامسا: مهام الإدارة الإستراتيجية

من التعاريف السابقة نستنتج أن بعضها قد أكد على أنموذج أو صيغة للتخطيط، بينما عرفها القسم الآخر بأنها مجموعة من القرارات تتخذ وفقاً لموقف معين تمليه العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة، أي ليس من الضروري أن تكون الإستراتيجية خطة منظمة.

من التعاريف السابقة نجد أن الإدارة الإستراتيجية تنطوي على تسع مهام رئيسية هي:

أ- صياغة رسالة المنظمة بعبارات عامة تعكس غرضها الرئيسي وفلسفتها وأهدافها.

ب- تنمية صورة المنظمة والتي تظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الداخلية.

ت- تقييم البيئة الخارجية للمنظمة بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود بيئتها العامة أو تلك التي تسود بيئتها التنافسية.

ث- تحليل البدائل الإستراتيجية من خلال محاولة إحداث التوافق بين مواردها والظروف السائدة في البيئة الخارجية.

ج- تحديد أكثر البدائل جاذبية في ضوء رسالة المنظمة ومواردها وظروفها البيئية.

ح- إختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والإستراتيجيات العامة التي يمكن ان تساعد في تحقيق اكثر الفرص جاذبية.

خ- تحديد الأهداف السنوية والإستراتيجيات قصيرة الأجل والتي تتسق مع الأهداف طويلة الأجل والإستراتيجيات العامة.

د- تنفيذ الخيارات الإستراتيجية من خلال تخصيص الموارد، مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام، الأفراد، الهياكل التنظيمية، التكنولوجيا، وأنظمة التحفيز.

ذ- تقييم مدى نجاح العملية الإستراتيجية والإستفادة من المعلومات المرتدة في زيادة فعالية القرارات الإستراتيجية المستقبلية.

سادسا: ادوار ومهام المدير الاستراتيجي

تختلف مهام وادوار المدير الاستراتيجي عن غيره من المدراء في المستويات والوظائف الأخرى في المنظمة فالمدراء التنفيذيون يتحملون المسؤولية لوظائف وأعمال محددة مثل الإفراد والمشتريات والحسابات تلك هي نطاق سلطتهم في حين إن مهام المدير الاستراتيجي هي تحقيق التوازن مابين الأهداف الانية والأهداف المستقبلية التي ينبغي فيها اتخاذ قرارات حاسمة وفعالة وهناك ثلاث مهام أساسية للمدير الاستراتيجي في المنظمة وهي:

1. **القيام بالأدوار الرئيسية:**

حدد (هنري منتز برج) عشرة ادوار رئيسية للمدير الاستراتيجي مرتبطة بعضها ببعض من خلال دراسة أجراها على خمسة مدراء تنفيذيين وهي:-

أ- **رمز المدير:** يؤدي المدير الدور القانوني والواجبات الملقاة على عاتقه من خلال العمل الوظيفي.

ب- **القائد والمظهرية:** يقوم بتوجيه وتحفيز وتطوير المرؤوسين والإشراف عليهم لتأدية واجباتهم ونشاطاتهم الأخرى.

ت- **الدور ألارتباطي:** يمتلك المدير شبكة من المعلومات والاتصالات والعلاقات على الصعيد الداخلي للمنظمة وعلى الصعيد الخارجي من اجل التلاؤم والتوازن لتحقيق أهداف المنظمة.

ث- **المراقــب:** يبحث ويتابع المعلومات بشكل مستمر من اجل إدراك طبيعة النشاط المطلوب ومراجعة أداء المنظمة.

ج- **المــوزع:** بما انه يمتلك شبكة من المعلومات والاتصالات يقوم بنقلها إلى اعضاء مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين.

ح- **المتحدث رسمي:** يتحدث بشكل رسمي وينقل المعلومات غالى الجهات والأشخاص المعنيين داخل المنظمة وخارجها عن طبيعة أعمال المنظمة وتوضيح استرتيجيتها وسياستها.

خ- **المُطـــــور:** يهتم دائما بتطوير العمليات والإجراءات والهياكل التنظيمية لتقديم أفضل الخدمات وتخفيض الكلفة والجهد والوقت اللازم لانجاز الأعمال.

د- **المُصلـــح:** يقوم بدور إصلاحي باتخاذ إجراءات تصحيحية عندما تتعرض المنظمة لظروف طارئة وأزمات مفاجئة.

ذ- **إدارة المــوارد:** يقوم بدور الموزع لموارد المنظمة من خلال اطلاعه ودراسته للميزانيات التقديرية ومراجعته للجداول والبرامج وإصدار قراراته بشان وضع الأهداف.

ر- **المُفـــاوض:** يقوم بمهمة التفاوض مع الجهات الداخلية لحل المشاكل بين الأقسام والأفراد وكممثل للمنظمة للتفاوض مع الجهات الخارجية الأخرى.

2. **القيادة الفعالة:**

تعتبر القيادة ذات أهمية كبيرة لأنها تحدد الاستراتيجيات والسياساتِ التي تطبق بالمنظمة وينظر المديرون في الإدارة الوسطى إلى مدرائهم في المستويات العليا طلباً للنصح والإرشاد هم بحاجة إلى وضع مستوى معياري يتحدد لهم من قبل قياداتهم العليا، وبالتالي فأنهم على استعداد لتقمص ادوار وأساليب المدراء الناجحين في المستويات العليا فالقيادة الفعالة هي التي تستطيع الحصول على الاحترام وتمتلك القوة والتاثيرعلى وضع الاستراتيجيات وتنفيذها ومتابعتها.

3. **إدارة التخطيط الاستراتيجي:**

تعد عملية التخطيط الاستراتيجي من المهام الرئيسية للمدراء الاستراتيجيين والإدارة العليا حيث يجب على المدراء الاستراتيجيين القيام بإدارة التخطيط الاستراتيجي وعليهم إن يتمتعوا برؤية ثاقبة في وضع الأهداف الاستراتيجيات وبما يتلاءم مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتحديد السياسات والإجراءات اللازمة لتنفيذ الخطط وتحقيق أهداف المنظمة، ويشترك المدراء في المستويات الإدارية الوسطى(مدراء الأقسام) كمدراء الأفراد والبحث والتطوير في وضع استراتيجيات وظيفية محددة تتناسب وحدود مهامهم وإعمالهم داخل حدود استراتيجيات المنظمة.

سابعا: خصائص ومهارات المدراء الإستراتيجيون

يتصف المدراء الإستراتيجيون بخصائص ومهارات تجعلهم يتميزون بأدائهم الاستراتيجي عن المدراء الآخرين فقد حدد (دركر) صفتين رئيسيتين للمدراء الاستراتيجيين.

(الأولى): إن أعمال المدير الاستراتيجي غير روتينية غير متكررة وبالتالي فانه يقوم ليس بالمهام ذاتها من فترة إلى أخرى.

(والثانية): إن المدراء الاستراتيجيين يتمتعوا بقدرات عالية حيث تتطلب أعمالهم قدرات متميزة في التفكير والتشخيص والتحليل وتقييم البدائل إضافة إلى القدرات المرتبطة بالحدس أو التنبؤ بالمستقبل.

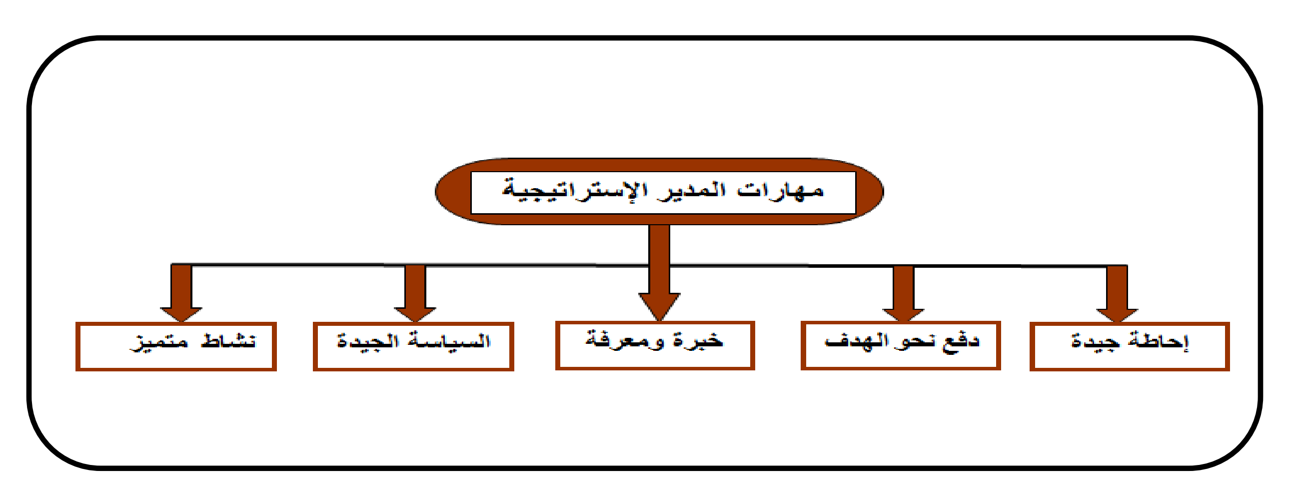
وحدد آخرون ثلاث خصائص يتميز بها المدراء الاستراتيجيين هي:

1- الالتزام والانضباط في العمل كما إن اتجاهاته وقيمه واضحة ومنسجمة مع أهداف المنظمة.
2- التمتع برؤية ثاقبة وواضحة عند وضع الأهداف للمنظمة تتعدى الرؤية الضيقة للمدراء الآخرين.
3- التمتع بثقة عالية بقدراتهم في الوصول إلى مستويات أداء عالية وفعالة تمكنهم من وضع أهداف طموحة للمنظمات تتميز بصفة التحدي في مواجهة الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة.

وحدد(ادوارد راب) خمسة خصائص ومهارات أساسية للمديرين الاستراتيجيين هي:

1- امتلاك الناجحين منهم القدرة على الاطلاع والإحاطة الجيدة بالمدى الواسع للقرارات المتخذة للإعمال في مختلف المستويات في المنظمة ويقومون بتطوير شبكة المعلومات والاتصالات في جميع أجزاء المنظمة.
2- تخصيص الوقت والنشاط حيث يتميز المدراء الإستراتيجيون الناجحون بالمعرفة حول ماهية الاختيار الأفضل لتخصيص الوقت والنشاط في مختلف المواضيع والقرارات والمشاكل التي تواجههم في المنظمة.
3- السياسة الجيدة فالمدراءالاستراتيجيون هم سياسيون جيدون ويجيدون حسن استخدام مباريات القوة مع المهارة وهم أفضل من استعمل السلطة من خلال فكرة القوة ويتصرفون كأعضاء وليس كقادة في المنظمة.
4- المهارة والمعرفة والخبرة بكيفية إقناع المنظمة، فالتوجيه مهم لتحديد الأهداف وانجاز الأعمال خصوصا المنظمات تعيش حالة من التنافس المستمر مما يرغمها باستمرار إجراء تقييم لمدى تنفيذ أهدافها.
5- امتلاكهم القابلية للدفع من خلال النماذج والبرامج في أسلوب تدريجي نحو تحقيق الهدف.

إن المدير الاستراتيجي الناجح هو الذي يمتلك مهارات متعددة تتمثل بالإحاطة والاطلاع على كافة المعلومات المرتبطة بمهام العمل والخبرة العالية ومهارة السياسي التنظيمي القادر على الائتلافات للحصول على البرامج التي يحققها بأقل كلفة وجهد ووقت فضلاً عن معرفته بمكامن الضعف ومساحات عدم الجدوى لغرض معالجتها بالشكل الصحيح وتقديمه خلاصة للإعمال المستقبلية والمهمة في عالم متغير واحتفاظهم باختيارات مفتوحة ويمكن توضيح خصائص مهارات المدير الاستراتيجي بالمخطط التالي:



شكل (1): مهارات المدير الاستراتيجي

ثامنا: مستويات الإدارة الإستراتيجية

تختلف مستويات الإدارة الإستراتيجية باختلاف نشاطات المنظمات وقد شهدت العقود الأخيرة بروز منظمات تتميز بتنوع نشاطاتها مما استوجب ظهور مستويات مختلفة للإدارة الإستراتيجية تتناسب مع تعدد وتنوع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة.

ويمكن التمييز بين ثلاث مستويات للإدارة الإستراتيجية هي:

1. **الاستراتيجية على مستوى المنظمة:**

تحدد هذه الإستراتيجية البرنامج الإجمالي للمنظمة ككل. وإن المدراء التنفيذيون هم المدراء الإستراتيجيون في المستوىوالدورالاستراتيجي الذي يقومون به من خلال امتلاكهم الرؤيا الشاملة لتطوير الاستراتيجيات لعموم المنظمة ويتضمن هذا الدور في تعريف رسالة وأهداف المنظمة وتحديد الإعمال التي ينبغي القيام بها وتخصيص الموارد اللازمة بين مختلف الأقسام وصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التي تم إقرارها.

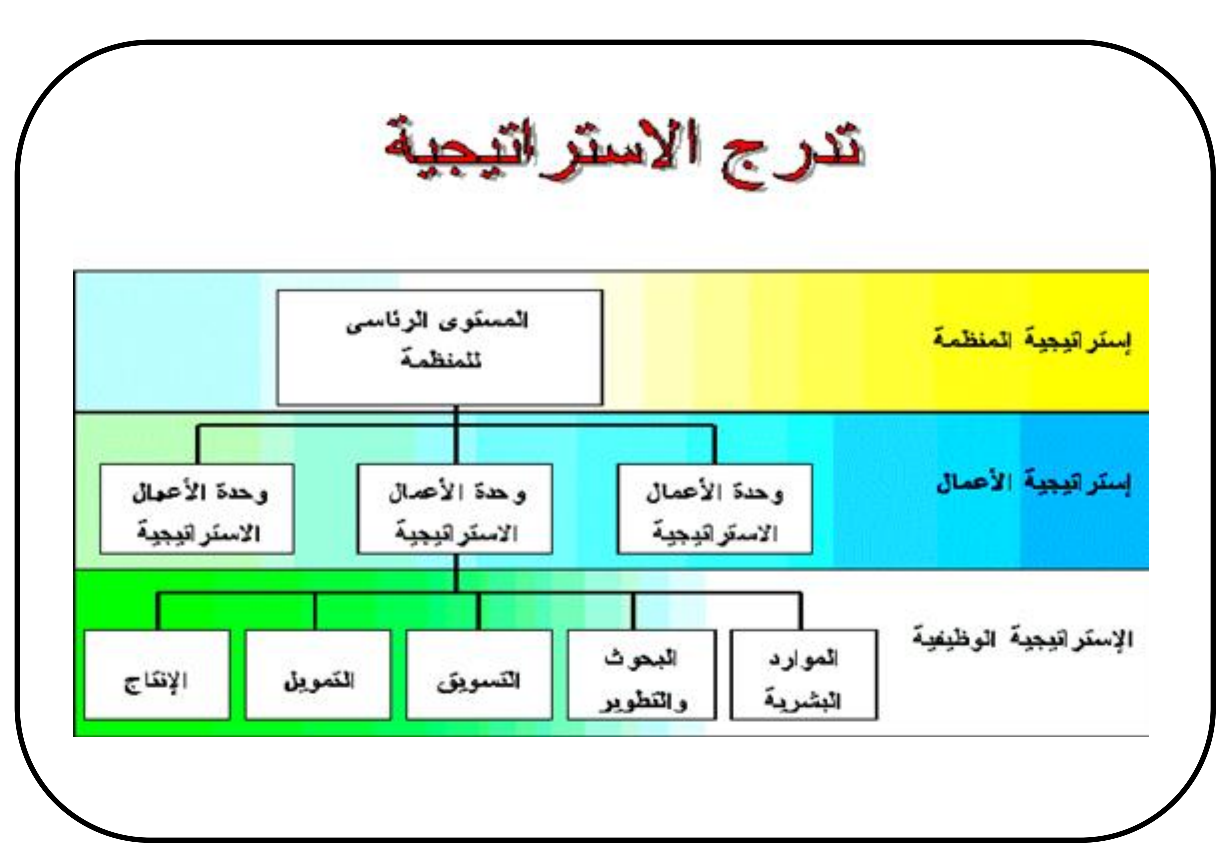
2. **الاستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال:**

هي الخاصة بكل وحدة اعمال (سواء كانت هذه الوحدة قسم او منتج او مشروع صغير) متميز عن الوحدات او الاقسام او المنتجات التي تزاولها المنظمـة. لذا تسعى الإدارة الإستراتيجية على مستويات وحدات الأعمال بتحويل الأهداف العامة للمنظمة إلى استراتيجيات محددة للتنافس لكل وحدة من وحدات

النشاط وتختلف الاستراتيجيات لوحدة الأعمال وتتعدد تبعاً لاختلاف وحدات الأعمال الإستراتيجية للمنظمة، تقع مسؤولية إعداد وصياغة إستراتيجية وحدات الأعمال على عاتق مدراء الإدارات العليا ومدراء وحدات الأعمال الإستراتيجية للقيام بأعدادها وعرضها على فريق الإدارة العليا لمناقشتها وإقرارها.

3. الاستراتيجية على مستوى الوظائف:

هي الخاصة بكل منطقة وظيفية كالتسويق والتمويل والإنتاج والموارد البشرية وتصميم الهيكل التنظيمي. لذا يقوم مدراء الأقسام الوظيفية بالاعمال التفصيلية للاسترتيجية ونطاق اعمالهايتسم بالتركيز على الأعمال والوظائف المحددة مثل (الأفراد، المحاسبة، التمويل، البحث والتطوير، الموارد البشرية) والدور الاستراتيجي في هذا المستوى اقل مدى مقارنة مع مستوى المنظمة ككل أو مستوى وحدة الإعمال ولكن يبقى المهم هو امتلاكهم القدرة على تنفيذ الاستراتيجيات المتخذة على صعيد المنظمة اومستوى وحدات الأعمال وخلق حالة من التكامل بين المهام والأعمال داخل الوظيفة الواحدة. وبالرغم من تعدد الاستراتيجيات واختلاف مستوياتها لكنها ينبغي إن تعمل بشكل متكامل ومتفاعل من اجل تحقيق التوجه الاستراتيجي الذي ينشد الوصول الميزة التنافسية للمنظمة ويكفل تحقيق رسالتها وأهدافها النهائية، والشكل ادناه يوضح تدرج المستويات الاستراتيجية.



شكل (2): تدرج المستويات للادارة الاستراتيجية

تاسعا: مكونات نموذج عملية الإدارة الإستراتيجية

لا يوجد نموذج واحد مقبول للإدارة الإستراتيجية يتفق عليه جميع الكتاب والممارسين إلا أن جوانب الاتفاق بين النماذج المطروحة عن عملية الإدارة الإستراتيجية أكثر من جوانب الاختلاف. ومن هنا استعرضت الباحثة النموذج الذي يأخذ بالحسبان آخر التطورات العالمية الحديثة في هذا المجال والذي يتضمن أيضاً المكونات الأساسية لعملية الإدارة الإستراتيجية Component of Strategic Management والتي لا يخلو منها أي نموذج من نماذج الإدارة الإستراتيجية وهذه المكونات أو المهام الأساسية لعملية الإدارة الإستراتيجية هي:

1- تحديد رسالة المنظمة.
2- تحديد الأهداف الإستراتيجية.
3- تحليل البيئة الخارجية للمنظمة.
4- تحليل البيئة الداخلية للمنظمة.
5- الاختيار الاستراتيجي.
6- تنفيذ الإستراتيجية.
7- تقويم الإستراتيجية.

وبالرغم من أن مكونات أو مهام الإدارة الإستراتيجية ذكرت متسلسلة وذلك لسهولة التوضيح إلا أن هذه المهام متداخلة تؤثر في بعضها البعض، وأن المكونات المختلفة لعملية الإدارة الإستراتيجية لها أهمية كبيرة سواء من منظور الاستراتيجيات المقصودة أم من منظور الاستراتيجيات الطارئة. فعلى الرغم من أن الاستراتيجيات الطارئة تنشأ في المنظمة دون تخطيط مسبق إلا أنه يتعين على الاستراتيجيين في المنظمة تقييم الإستراتجيات الطارئة ويستلزم هذا التقييم مقارنة كل إستراتيجية طارئة برسالة وأهداف المنظمة والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة وكذلك بنقاط القوة والضعف في المنظمة، ويتجسد الهدف هنا في تقييم مدى ملائمة الإستراتيجية الطارئة لاحتياجات المنظمة وقدراتها، ويتعين على المدراء أن يكونوا على علم بالعمليات المرتبطة بالأمور الطارئة وأن يكونوا قادرين على التفكير الاستراتيجي.

والجدير بالذكر أن التغذية العكسية في عملية الإدارة الإستراتيجية لا تبدأ من حيث ينتهي آخر نشاط إنما هي عملية تدفق متواصل للمعلومات خلال المراحل المختلفة لعملية الإدارة الإستراتيجية لأن أي تغيير في مكون رئيسي من مكونات الإدارة الإستراتيجية سيستتبع بالضرورة تغييراً في كل أو بعض النموذج. وفيما يلي شرح مختصر جداً لهذه المكونات.

أولاً:- تحديد رسالة المنظمة Mission of the Organization

وهي عبارة عن جملة أو عدة جمل تتضمن بيانات خاصة بالمنظمة تميّزها عن غيرها من المنظمات، وتختلف هذه البيانات باختلاف المنظمات لكن يتمحور معظمها حول ثلاثة عناصر رئيسة هي:

1- بيان الرؤيا الإستراتيجية للمنظمة.
2- بيان يشير إلى القيم الأساسية للمنظمة.
3- بيان يشير إلى القوى الدافعة للمنظمة.

ثانياً:- تحديد الأهداف الإستراتيجية Strategic Objective

عقب الانتهاء من تحديد رسالة المنظمة تأتي الخطوة التالية وهي وضع الأهداف الرئيسية للمنظمة والغرض من وضعها هو التحديد الدقيق لما يجب عمله إذا ما رغبت المنظمة في تحقيق رسالتها.

ثالثاً:- التحليل الاستراتيجي للبيئة Strategic Analysis

يقصد بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة مراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، والبيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة في المنظمة، ويجب أن تكون هذه العملية مستمرة لكي تخدم عملية تصميم الإستراتيجية. وتصنف عملية التحليل الاستراتيجي إلى ثلاثة مستويات هي:

المستوى الأول: ويتضمن عوامل البيئة الخارجية العامة.

المستوى الثاني: ويتضمن عوامل البيئة الخارجية الخاصة (بيئة النشاط) والمستوى الثالث ويتضمن عوامل البيئة الداخلية.

وان عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية تتضمن الخطوات الرئيسية التالية:

1- اختيار المتغيرات البيئية الرئيسية.
2- اختيار المصادر الرئيسية للمعلومات البيئية.
3- التنبؤ بالمتغيرات البيئية الرئيسية.
4- تقييم الفرص والتهديدات المتاحة أمام المنظمة.

اما عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية:

يتطلب تحقيق فعالية تصميم الإستراتيجية إجراء تحليل استراتيجي معمق للبيئة الداخلية للمنظمة ويمّر هذا التحليل بخطوتين رئيسيتين هما:

1- تحديد جوانب قوة وضعف.

2- تقييم جوانب القوة والضعف للمنظمة.

رابعاً:- الاختيار الاستراتيجي Strategic Choice

يقصد بعملية الاختيار الاستراتيجي العملية التي تتضمن المرحلتين الآتي ذكرهما:

1- **تكوين البدائل الإستراتيجية في ضوء التحليل الداخلي والخارجي للمنظمة:**

يمكن للمنظمات على اختلافها أن تستخدم في توليد البدائل الإستراتيجية أدوات مهمة وضرورية مع الأخذ بعين الاعتبار أن نتائجها يجب أن تؤخذ بحذر، وأشهر هذه الأدوات وأهمها:

أ- أسلوب تحليل محفظة الأعمال Business Portfolio Analysis.

ب- أسلوب محفظة الكفاءات الأساسية ومصفوفة SWOT: مصفوفة الملائمة بين عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات.

S: Strength, W: Weakness, O: Opportunities, T: Threats.

2- **تقييم البدائل الإستراتيجية لاختيار ما يناسب أوضاع المنظمة ويحقق أهدافها.**

خامساً:- التنفيذ الاستراتيجي Strategic Implementation

تعرف مرحلة تنفيذ الإستراتيجية بأنها مجموعة الأنشطة والفعاليات التي تمارس لوضع الاستراتيجيات موضع التطبيق من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات، ويعتمد التنفيذ الناجح للاستراتيجيات التي اختارتها المنظمة على توفر مجموعة من المستلزمات ويتمثل أهمها بالآتي:

1- وجود توافق بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي.

2- أن تكون الثقافة تنظيمية مناسبة للاستراتيجية.

3- أن تكون السياسات جيدة ودا عمة للاستراتيجية.

4- توافر المهارات اللازمة لدى المديرين من أجل تنفيذ الإستراتيجية بفعالية.

5- توفر نظم إدارية مساندة لتطبيق الإستراتيجية.

سادساً:- الرقابة الإستراتيجية Strategic Control

هناك وجهات نظر سابقة تنادي بأن الرقابة تعتمد على مقارنة النتائج بالمعايير السابق تحديدها بعد الانتهاء من التنفيذ ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية إلا أن هذا المدخل لا يفيد في الرقابة على الإستراتيجية إذ لا يعقل الانتظار حتى يتم تطبيق الإستراتيجية (وهذا قد يستغرق خمس سنوات أو أكثر مثلاً).وقد يحدث تغييرات كثيرة قد تؤدي إلى تهديد نجاح المنظمة وعلى هذا فلابد من إحلال الرقابة الإستراتيجية محل الرقابة التقليدية وعلى ذلك فإن المديرين الاستراتيجيين في المنظمة مسؤولين عن الإجابة عن التساؤلات التالية: هل الافتراضات الخاصة بالاتجاهات الأساسية للمنظمة صحيحة؟وهل المنظمة سائرة في الاتجاه السليم؟ وهل هناك حاجة إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية؟ وكيف يمكن وصف الأداء، هل تم تحقيق الأهداف الموضوعة؟هل هناك حاجة لاتخاذ إجراءات تصحيحية؟

عاشرا: نماذج الإدارة الاستراتيجية

ابتداءً من القرن العشرين أخذت المؤشرات التمهيدية لنشاط الاستراتيجي في الإدارة وتبلورت الأفكار التي ساهمت فيها بعض الجامعات الأمريكية خاصة جامعة هارفورد في عملية إثبات البذور الأولى لهذا التوجه.

1. نموذج جامعة هارفورد

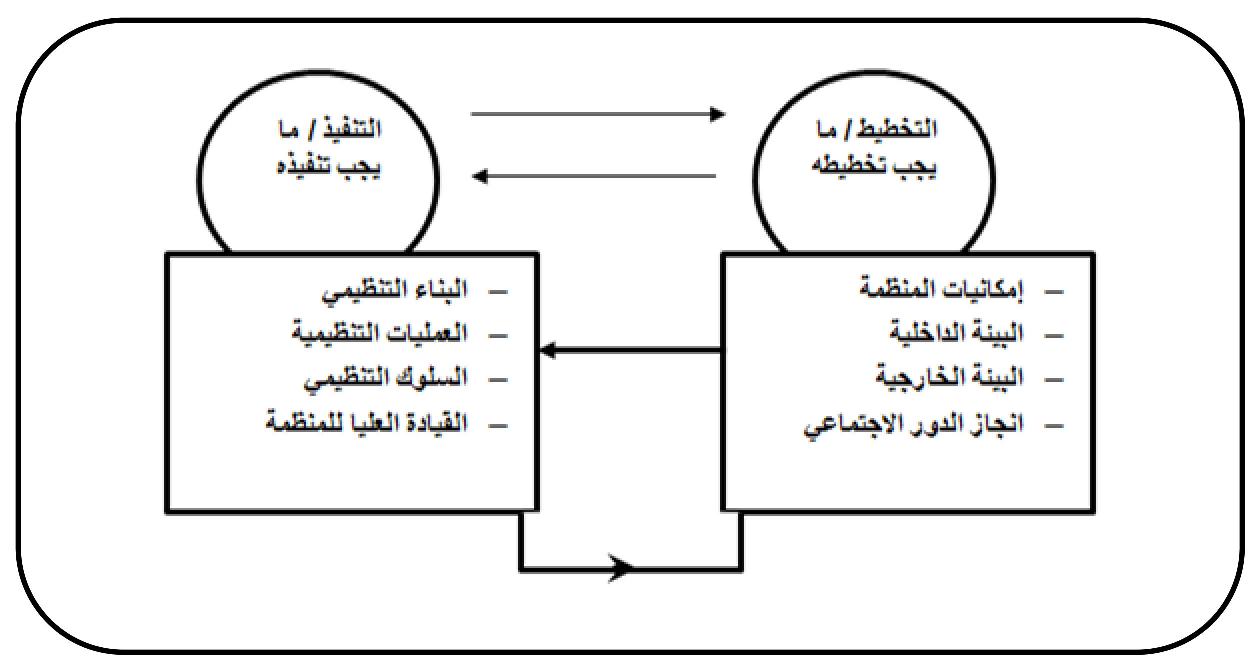
يعد هذا النموذج الأول زمنياً والأكثر تأثيراً على التطورات اللاحقة في مجال الإدارة الاستراتيجية. ويعرف هذا النموذج بالإدارة الاستراتيجية ويشمل هذا النموذج القرارات والسياسات التي تحدد: طبيعة المنظمة، طبيعة الخدمة،طبيعة المنتج.

ويدعو هذا النموذج مدراء المنظمات لتحديد لما يلي:

1- الموارد والإمكانيات (مالية، بشرية، تكنولوجية).
2- موازنة نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والمخاطر في البيئة الخارجية.

ويقسم هذا النموذج (الإدارة الاستراتيجية) إلى قسمين:

1- القرارات ذات الصلة بما يجب ان يتم لمساعدة المنظمة على صياغة رسالتها وأهدافها ويسمى هذا الفعل بالتوجه الاستراتيجي.
2- المرحلة الثانية تركز على مجموعة من القرارات ذات العلاقة بالتنفيذ ما تم في المرحلة الأولى وسميت هذه المرحلة بالتنفيذ الاستراتيجي. والشكل التالي يوضح هذا النموذج.



شكل (3): نموذج جامعة هارفورد للادارة الاستراتيجية

هذا النموذج يشمل مرحلة التخطيط إمكانيات المنظمة الحالية والبشرية والتكنولوجية، ولا بد أن تتفق هذه الإمكانيات مع الخطط الموضوعة ولا تتعارض معها.

إذ ان البيئة الداخلية والخارجية بما يتخللها نقاط قوة وضعف وفرص ومخاطر لا بد أن تتلائم مع عملية التخطيط والخطط الموضوعة وأن تكون ضمن امكانيات المنظمة وسهلة التنفيذ.

اما انجاز الدور الاجتماعي دائماً المنظمات تسعى إلى توفير ما يعرف بالمسؤولية الاجتماعية أي أصبحت المنظمات تسعى لتحقيق الرفاة الاجتماعي أي خدمة المجتمع وعدم الإضرار بها.

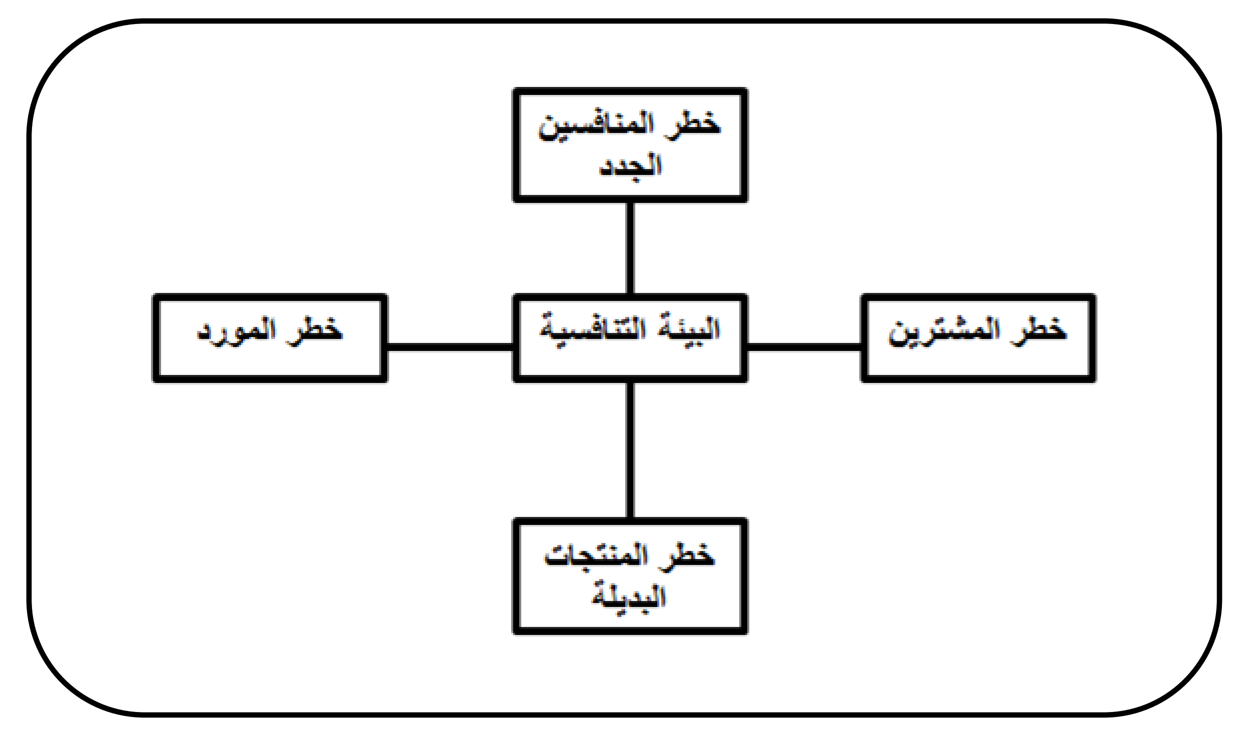
لذا لكل منظمة رسالة تسعى إلى تحقيقها سواء في الحاضر والمستقبل عادة ما تكون هذه الرسالة واضحة وقابلة للتنفيذ أيضاً لكل منظمة أهداف وهذه الأهداف تقسم إلى قسمين أو نوعين أهداف عامة وأهداف خاصة فقد تكون الأهداف العامة أو الخاصة كمية أو وصفية.

2. نموذج استراتيجية التنافس

يعود الفضل إلى (مايكل بورتر) أستاذ الجامعي في كلية إدارة الأعمال في جامعة هارفورد حيث عمل على تطوير هذا النموذج المهم من نماذج الإدارة الاستراتيجية. وتتمحور فكرة هذا النموذج في الإدارة الاستراتيجية حول فكرة أن منظمات الأعمال تنجح وتفشل في إدارة شؤونها بتأثير مجموعة من القوى الفعالة في البيئة التنافسية ويضاف إلى ذلك البناء التنظيمي لبيئة المنظمة وهي البيئة التنافسية والتي

تشمل المنظمة ذاتها والمنظمات الأخرى التي تعمل نفس الصياغة. حيث قام بتقسيم القوى إلى خمس قوى على الوجه التالي والتي سنشرحها لاحقا:

1- خطر المنافسين الجدد.
2- خطر المزودين.
3- خطر المشترين.
4- خطر المنتجات البديلة.
5- البيئة التنافسية.



شكل (4): نموذج استراتيجية التنافس

3. نموذج أصحاب المصالح

يتعامل مع كيفية التكيف مع أصحاب المصالح وعدم معارضتهم لعملة الحكومة، المستهلك، المنظمات المالية، المجتمع المحلي للمساهمين، نقابات العمال، الموزودين، الموظفين، ولجان حماية المستهلك. لذ لا بد أن تتأثر وتتكيف المنظمات مع التأثيرات المذكورة وتتعامل معها بكل موضوعية وشفافية حتى تستمر في عملها و تقوم في بناء استراتيجية واضحة.

4. نموذج عملية التخطيط

يحاول هذا النموذج جلب الانتباه إلى المدراء والمنظمات حول حقيقة تقليدية معروفة وهي أن الجانب الأكثر أهمية في أداء المنظمات هي الطريقة التي يتخذها في القرارات في تلك المنظمات، وأن النقطة الأكثر أهمية في البناء التنظيمي في المنظمة هي إلى أي مدى تلتزم المنظمة باتباع الإجراءات المناسبة لتحقيق التكييف الاستراتيجي في المنظمة والبيئة الخارجية حيث التركيز في هذا النموذج يستمد أهميتها من مشكلتين تتعلقان بالقدرات البشرية.

أولاً: أن لدى المدراء كبقية البشر قدرات محددة على الفكر المنطقي المنظم دون أن سبقه تحليل متعمق للفكر المنطقي.

ثانياً: المدراء لا يستطيعون مثلهم مثل بقية البشر ضمان أن يسلكوا الطريقة الأنسب بالشكل الدائم دون اللجوء إلى إجراء الدراسات المتعمقة سلفاً.

وبسبب هاتين المشكلتين يصبح تحليل القرارات بصورة متعمقة لا بد منها لتعويض هذا النقص. وبالتالي فإن عملية التخطيط على كافة المستويات الإدارية في المنظمة تنال من مجموعة من الخطوات المتسلسلة:

1- وضع الأهداف على كافة المستويات.
2- صياغة البدائل الاستراتيجية لإنجاز تلك الأهداف.
3- تحليل نقاط القوة والضعف في كل بديل استراتيجي.
4- اختيار البديل الاستراتيجي الأنسب من البدائل المطروحة.
5- وضع الخطط المناسبة لتنفيذ البديل الاستراتيجي.

ويعد نموذج التخطيط نموذجاً مبنياً على أسس منطقية تساعد على بناء نظام معلومات مناسبة للمدراء من أجل الوصول إلى مدلولات استراتيجية.

5. نموذج الأبعاد السبعة (S_7)

يشكل هذا النموذج الأبعاد السبعة وهي محاولة مبتكرة لسد الثغرات في نموذج التخطيط السابقة ويمثل كل بعد من الأبعاد جانباً معيناً من جوانب الأداء في المنظمة وهو على الوجه التالي:

أولاً:- البناء التنظيمي (الهيكل)

يمثل الكيفية التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات تقسم العمل في المنظمة وممارسة عملية التنسيق.

ثانياً: - الاستراتجية

تتضمن عملية اختيار المنتجات المختلفة لأسواق المنظمة المتعددة.

ثالثا: - الأنظمة

تمثل الإجراءات التنظيمية التي يستخدمها المدراء في عملية الرقابة على الاستراتيجية والبناء التنظيمي.

رابعاً: - الأساليب

تمثل الأساليب الإدارية التي يمارس من خلالها المدراء نشاطهم القيادي في توجيه المنظمة.

خامساً: - الموائمة بين العاملين ووظائفهم Staff

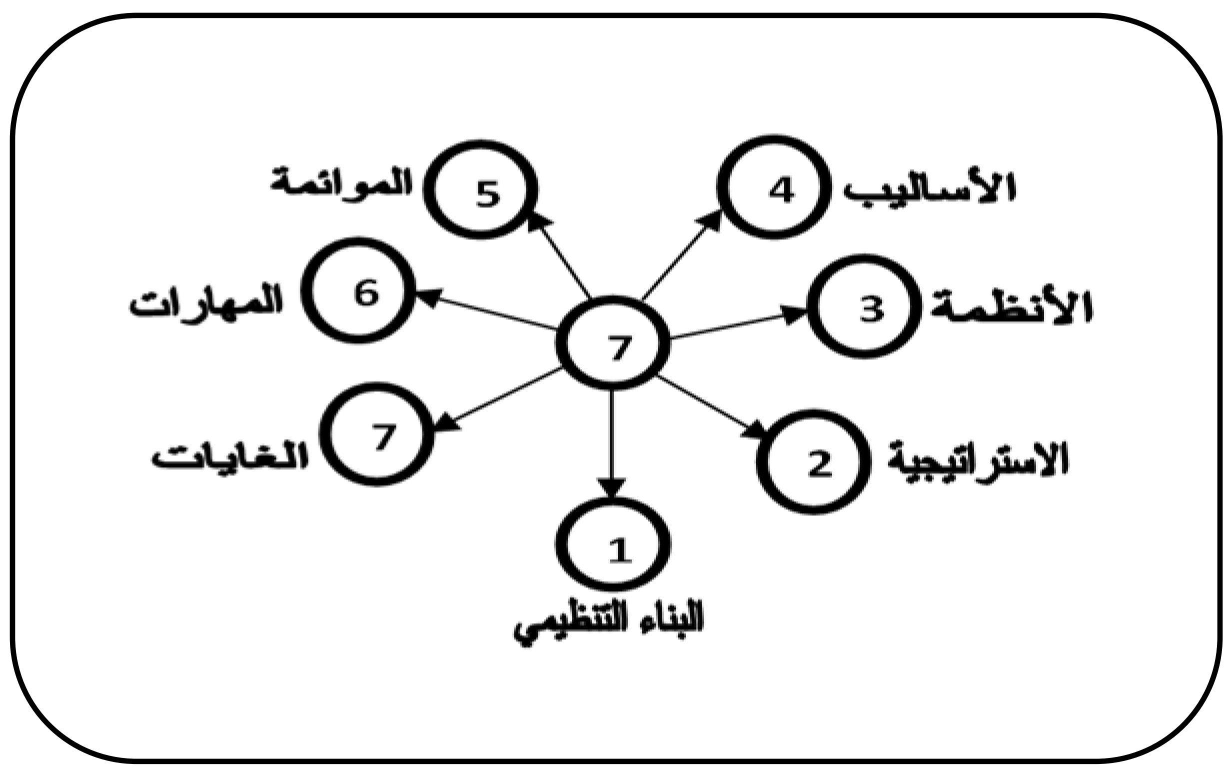
وهي تمثل الكيفية التي يتم من خلالها ممارسة العاملين في المنظمة بأعمالهم بالطريقة المنسجمة مع الأساليب السائدة.

سادساً: - المهارات Skills

تمثل الخبرات والقدرات التي يمتلكها العاملين في المنظمة.

سابعاً: - الغايات Coals

وتمثل الغايات التي تعمل على توحيد جهود المنظمة بإنجاز المستقبل المؤمن إنجازه.



شكل (5): نموذج الابعاد السبعة

اسئلة الفصل الاول

س1: ماذا يقصد بالادارة الاستراتيجية؟ وكيف يمكن ان تكون مهمة لمنظمات الاعمال.

س2: عدد نماذج الادارة الاستراتيجية ؟ مع شرح اثنان منها فقط.

س3: ماهي مكونات عملية الادارة الاستراتيجية عددها مع شرح واحدة فقط؟

س4: تكلم بالتفصيل عن نموذج جامعة هارفرد؟

س5: اشرح بشكل مفصل مستويات الادارة الاستراتيجية؟

الفصل الثاني
التوجه الاستراتيجي للمنظمات

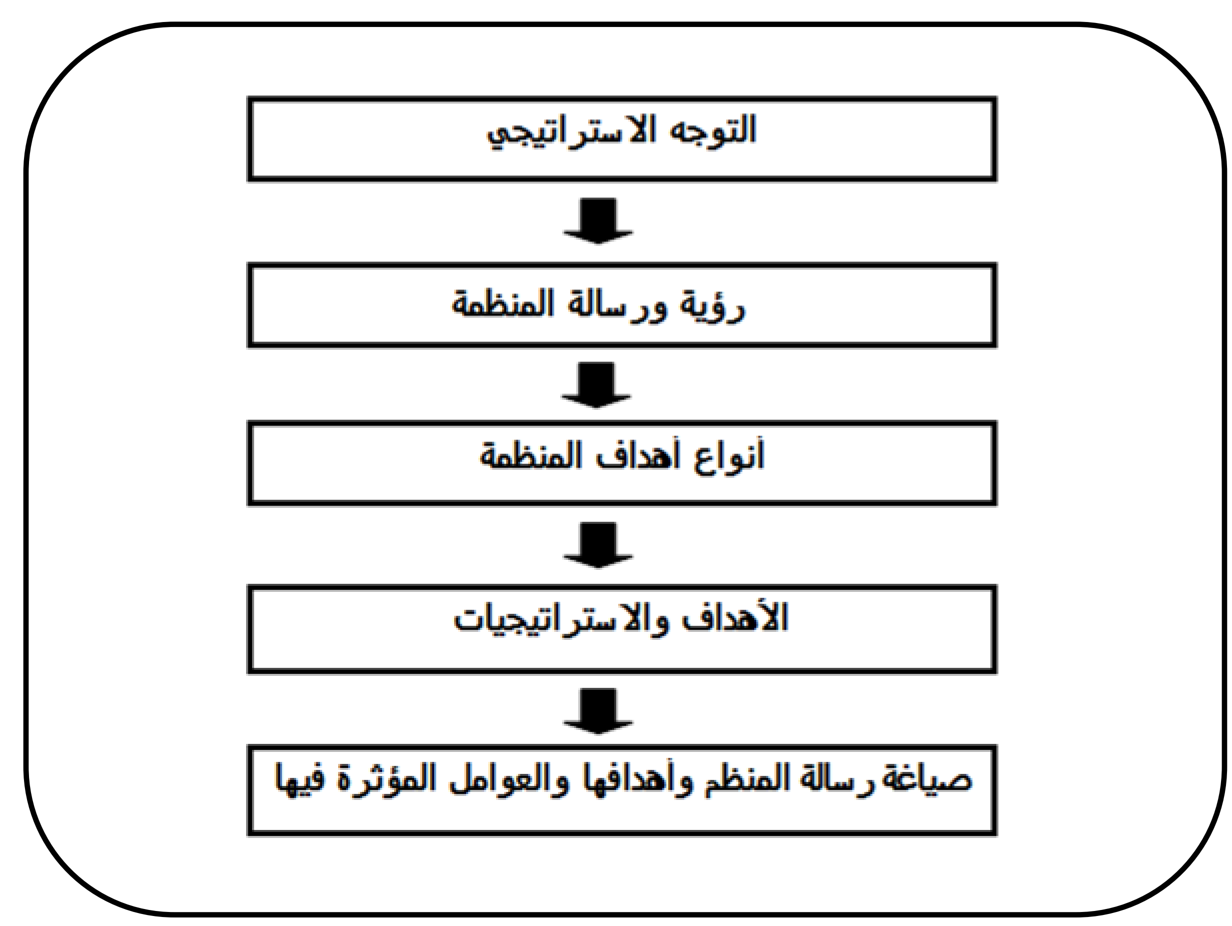
تمهيد:

يعد معيار التوجه الاستراتيجي أحد أهم المعايير التي تأخذ بها المنظمات في وضع الخطة لادارة اعمالها بشكل منظم وتنافسي، حيث يمثل التوجه الاستراتيجي حجر الأساس لنجاح أي منظمة، وبواسطته تسترشد وترسم المنظمات توجهاتها ومستوياتها وطريقها، نحو تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها.

اولا: مفهوم التوجة الاستراتيجي

يوفر التوجه الاستراتيجي وبدرجة مساوية جهوداً هادفه وبعيدة الامد لحماية واستثمار موارد المنظمة وضمان قدر مناسب من الرؤية والمرونة المطلوبتين للمديرين لكي يكيفوا توجههم مع البيئة وتلبية احتايجاتها. اذن التوجه الاستراتيجي كما وضحة (ميرخان،2003): "هو السبيل الذي يمكن القمة الاستراتيجية بانطباعات فلسفية ومنظور معرفي ورؤية ثاقبة من ترجمة رسالة المنظمة والاهداف الاستراتيجية الموضوعه الى الواقع العملي استجابة للبيئة بعقل وتفكير جماعي وبالاستناد الى القيم الموجهة للسلوك الاستراتيجي نحو المسار الصحيح" كما موضح بالشكل ادناه، اما مضامين مفهوم التوجه الاستراتيجي:

1- صناعة القرار الاستراتيجي لمنظمات الاعمال الذي يؤدي الى تحسين ادائها الحالي وسلامة انشطتها المستقبلية.
2- المرشد الاستراتيجي الذي يوجه منظمات الاعمال نحو تحقيق الاداء الافضل، والتفوق على المنافسين.
3- مجموعة واسعة من الخيارات الاستراتيجية امام منظمات الاعمال التي من شأنها خلق قيمه لها وتحقيق الميزة التنافسية.



شكل (6): مضامين مفهوم التوجه الاستراتيجي

قد عرف التوجه الاستراتيجي بأنه: مدخل محدود للمنظمة تقوم من خلاله بتنفيذ خططها، لتحقيق مستويات اداء متفوقة بالمقارنة مع المنافسين، وفي تعريف آخر فإن التوجه الاستراتيجي: هو العنصر الذي يعطي المنظمات الإرشادات اللازمة حول متطلبات التحسين للأداء، إذ أن التوجه الاستراتيجي يعكس مستوى إدراك مديري المنظمات للبيئة المحيطة بمنظماتهم، وردة أفعالهم للتطورات والتغيرات البيئية. ويعرف آخر التوجه الاستراتيجي بأنه: مجموع توجهات المنظمة التي تقوم بتنفيذها لتوليد سلوكيات مناسبة، وتحقيق مستويات أداء متفوقة بالمقارنة مع المنافسين.

ان التوجه الاستراتيجي يمثل الحجر الأساس لنجاح أي منظمة، حيث أنه المسار الذي تسترشد به المنظمات في رحلتها الى مستقبلها المنشود فمن خلال توجهاتها، اذ تقوم المنظمات بوضع أهدافها الاستراتيجية والتي تتفرع عموديا على كافة مستوياتها المختلفة وصولا إلى الأدوار والمهام المناطة بالعاملين، وأفقيا على كافة وحداتها وأقسامها المختلفة (بزنس بيرفورمانس كلينك). وهو الطريق المحدد لنجاح المنظمات وتميزها تنافسياً لتأدية مهامها ووظائفها وعملياتها كتسخير الامكانات الفعلية والمهارات السلوكية في حل المشكلات. لذا فهو عملية تحليلية لاختيار الموقع المستقبلي للمنظمة تبعاً للتغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية ومدى تكيف المنظمة معها.

ثانياً: اهمية التوجه الاستراتيجي

تظهر اهمية التوجه الاستراتيجي لمنظمات الاعمال من خلال قدرتها على رسم غايات المنظمة واهدافها وتحدي التوجهات الطويلة الامد لبلوغ هذه الاهداف في مدى زمني ملائم في بيئة تتسم بالسرعة وعدم التأكد، ان تزايد مدى معرفة الادارة العليا بأهمية التوجه الاستراتيجي يرجع الى ان اعتماد التوجه الاستراتيجي في العمل الآني والمستقبلي الذي يحقق فوائد عديدة اضافة الى ان اعتمادها اصبح خياراً استراتيجياً بالنسبة للادارة العليا لوجود تحديات غير عادية محلية واقليمية. لذا يعد التوجه الاستراتيجي الاساس في تحقيق الميزة التنافسية، والبنية الاساسية في نجاح منظمات الاعمال على المدى البعيد وخلق السلوك السليم داخل المنظمة وتحقيق الاداء المتفوق.

وتتركز اهمية التوجه الاستراتيجي في النقاط التالية التي اشار اليها (العزاوي،2016):

1- التسارع الكمي والنوعي في البيئة الخارجية: ويظهر ذلك في سرعة التغيير في البيئة المحيطة سواء أكانت في البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية للعالم الذي يخلق حالة عدم التأكد البيئي واهم وظائف التوجه الاستراتيجي هو مواكبة التغيير وليس مواجهته.
2- تدعيم المركز التنافسي: يدعم التوجه الاستراتيجي ويزيد من قدرة المنظمة على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة المتمثلة بظهور منافسين جدد بإستمرار، مما يفرض على صانعي الاستراتيجية وضع خطط استراتيجية كفوءة بعيدة المدى.
3- تخصيص الموارد والامكانيات بطريقة فعالة: يضع التوجه الاستراتيجي خطط طويلة الامد للحصول على المواد الاولية من مصادرها واستعمال الموارد المتاحة بطريقة تتلائم واحتياجات المنظمة لمواجهة التناقص الحاصل في الموارد الطبيعية.
4- يساهم التوجه الاستراتيجي في دعم التفكير الاستراتيجي للمدراء وتنمية عادات التفكير في المستقبل.
5- يوفر التوجه الاستراتيجي فرص المشاركة لجميع المستويات الادارية في تخطيط وتنفيذ اهداف المنظمة مما يعمق الشعور بالانتماء والولاء ويعزز المواطنة.
6- يدعم التوجه الاستراتيجي ويساهم في الاهتمام بالمعرفة كقوة استرايجية وميزة تنافسية في خلق المنتجات الجديدة او تطوير اساليب العمل، وتطوير معايير الاداء التنظيمي وزيادة امكانية الادارة لتحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتحديات.

ثالثا: عناصر التوجه الاستراتيجية

عند صياغة الخطة الاستراتيجية لابد من معرفة مكونات التوجة الاستراتيجي فهناك اربع مكونات تشكل فلسفة ادارة المنظومة المنظماتي لها وهي:

1. الرؤية:

هي صورة المستقبل التي تؤدي الى نجاح المنظمة، وتنبؤها بماذا ستصبح وماذا ستعمل في المستقبل، وانها بتعبير آخر صورة ذهنية تتطلع لها المنظمة وتحث الخطى للوصول اليها في المستقبل عبر مسيرة طويلة وهي لا تبدو حقيقية الان بل ستصبح حقيقية في المستقبل هكذا فان الرؤية: هي استشراف المستقبل لمشاهدة الصورة المثالية التي يريدها هذا على مستوى الفرد اما على مستوى المنظمة فهي بضع كلمات تصف صورة المنظمة في المستقبل وتدفع كل فرد فيها للعمل مع زملاءه لبلوغ تلك الصورة، انها اكبر الاماني ولا امنية اخرى تعلو عليها، هذا المكون يعد الفلسفة القائدة للمنظومة الادارية كلها وهو مبرر وجود المنظمة نفسها وهو ليس هدف المنظمة ذاتها، انما هو الاحساس بالهدف الاساسي للمنظومة المعنية. وتعد الرؤية الاستراتيجية الاساس في عملية صياغة الاستراتيجية، والمحور الاساس لتحديد اتجاه المنظمة المستقبلي، وتتضمن تحديداً لرسالة المنظمة واهدافها والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها، وتتشكل الرؤية الاستراتيجية في اطار واسع من معتقدات الادارة العليا وقيمها، وفي مجالات عديدة كعلاقة المنظمة بالبيئة، ومعتقدات الادارة العليا تجاه المنافسين، واشارت (سهير، 2016) عن العناصر الرئيسية للتوجه وذكرت ان احد العناصر الاساسية للتوجه الاستراتيجي هي الرؤية، وهي تمتلك اربع مواصفات قياسية هي:

- المثالية.
- التفرد او التمايز.
- التوجه المستقبلي.
- التصور الذهني.

تعني المثالية في النقطة الاولى والتي تشمل المعايير والحالة المستقبلية المرغوبة التي تتركز على تشجيع كل فرد في المنظمة على التفكير بالقدرات والتمايز في الرؤية لحاجة اعضاء المنظمة الى المديرين ذوو التوجه الاستراتيجي ومساند العمل الجماعي ولهم التصورات المستقبلية في رؤيتهم للبيئة، وتعد الرؤية الاستراتيجية الاساس في عملية صياغة التوجه الاستراتيجي والمحور الاساس في تحديد اتجاه المنظمة المستقبلي، وحسب ما ذكر للصياغة الكاملة للرؤية ينبغي أن:

1- تكون طموحة.. حيث ينبغي إيصالها إلى العاملين على مستويين: المستوى العقلي والإدراكي ومستوى عواطفهم ومشاعرهم.

2- واضحة.. بحيث يستطيع الفرد أن يراها وان يتصورها في مخيلته حتى يمكن العمل على تحقيقها.
3- أن تصف مستقبلا أفضل.. فالعاملون يتفاعلون مع الرؤية حينما يجدون المستقبل الذي تصوره لهم يقدم لهم شيئا يريدونه وليس شيئا بيديهم الآن.
4- أن يتم اختيار كلماتها بعناية وتفكير وان يتم وزن الدلالات الخاصة بكل عبارة فلا تكون مملة ولا سطحية باهتة ولكن صادقة ومخلصة حتى تثير الطموح لدى من يقرؤها وتدفعه إلى العمل كما أن هذه الكلمات ينبغي أن تعكس قيم المنظمة التي تريد إرساءها.

لذا ذكر بعض الباحثين خصائص للرؤية الاستراتيجية بحيث يفضل الاطلاع عليها قبل صياغة الرؤية:

1- ان تكون مرنة لان المستقبل حالة غير مؤكدة لذا يجب ان تكون منفتحه على التغيير.
2- يجب ان تؤثر تأثيراً ملهماً وليس مجرد اهداف كمية يتم انجازها خلال مدة تقييم الاداء القادمة بل يجب ان تكون مؤثرة في السلوك ايضاً.
3- يجب ان تكون واضحة وتتضمن التحدي وتتصف بالتمايز بعيداً عن الشك.
4- يجب ان تتصف الرؤية بالاستقرار النسبي وتتضمن التحدي بصورة مستمرة وتتغير عند الضرورة عندما يتطلب الواقع ذلك.
5- الرؤية يجب ان تصبح اداة للسيطرة لانها مهمة لاعطاء الشعور وتوجيه الافراد.
6- يجب ان تدعو الرؤية لبذل جهود افضل من اجل العاملين والزبائن.
7- تعني الرؤية الاستعداد للمستقبل والافتخار بالتطورات الحاصلة في الماضي وكيفية التاثر به.
8- يجب ان تتصف الرؤية بالحيوية وشيء من التفصيل وان لا ينصب اهتمامها على العموميات فقط بل يقود انجازها الى تحقيق النتائج الملموسة سواء في مجال ادارة الاعمال، او الادارة العامة، لذلك يعد فهم تفاصيل الرؤية مهماً لمستقبل المنظمة.

2. رسالة المنظمة:

يمكن تلخيص معنى الرسالة بكونها: عبارة مختصرة، قليلة الفقرات، سهلة التذكر، توضح سبب وجود المنظمة وتصور اهدافها واغراضها أو ترشد الادارة والموظفين عند صنع القرارات الحاسمة الوثيقة الصلة بإتجاه المنظمة ونشاطاتها في المستقبل.

وهي الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها والسبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها ونوعيات عملياتها وأشكال ممارستها. (موجه لفئات الجمهور المستهدف من قبل المنظمة). وتتمثل في كونها:

1- المبرر الرسمي لوجود المنظمة.
2- الركيزة التي تبنى عليها الغايات والأهداف.
3- تعبر عن الرسالة بشكل كلي وليس بشكل تفصيلي.
4- ترسم الاتجاه العام للمنظمة وطبيعة أعمالها.
5- تخاطب فئات البيئة الخارجية.

وقد عرفت الرسالة على انها "ترتبط بأهداف المنظمة الواسعة والمرغوبة اذ تتفق طموحاتها وماذا ترغب ان تكون عليه فعلاً من تفوق استراتيجي"، وهنا اشارة ضمنية حول التوجهات المستقبلية، ودلالاتها مشوبة بنوع من الغيبية مرتبطة بالرغبة، بينما يذهب البعض في محاكاة المستقبل حيث اشاروا الى انها "الحالة المرغوبة لمستقبل المنظمة التي تعكس طموحات الاستراتيجيين".

وكذلك ذكرت بانها بيان رسمي صريح يوضح سبب وجود المنظمة وطبيعة النشاط الذي تمارسه، والسبب الذي وجدت لأجله وهذه الرسالة قد تتغير من حين لآخر، ولكن لا بد أن يعي ويفهم جميع الأطراف والجماعات ذات العلاقة بالمنظمة سبب وجودها، أي رسالتها.

وعرف (الدوري، 2005) الرسالة على انها السبب في وجود المنظمة وتحاول الاجابة عن التساؤلات الاتية: ماهو مجال نشاط المنظمة؟ وماهي الاعمال التي تؤديها مستقبلاً؟ حيث انها تحتل مكانة كبيرة لتحقيق غايات المنظمات واهدافها، لكنها تحتاج للتفاعل مع بيئة كبيرة جداً، وتعد الرسالة دليلاً لعمل الافراد والاقسام في المنظمة، اذ من خلالها يستطيعوا العمل بإستقلالية لتحقيق الاهداف التنظيمية الشاملة. وبما ان الرسالة هي سبب وجود المنظمة واستمرارها فهي تحدد اعمالها مستنداً الى القيم الادارية السائدة وموجهة للسلوك واتخاذ القرارات الكفيلة بتحقيق اهداف المنظمة.

ولابد من ان تتسم الرسالة بـ: (الدوري، 51:2005)

1- الشمولية والعموم.
2- وتتضمن الكلمات الدقيقة والملخصة والواضحة الفهم.
3- تتكون من فقرة واحدة تصف سبب كينونة المنظمة وما هي اهم اعمالها وانشطتها.
4- ان الرسالة هي نتاج الرؤية لما تتوقعه المنظم للمستقبل والتي في ضوئها يمكن القيام ببناء غايات المنظمة التي تسعى الى تحقيقها.

وتصف الرسالة ما تقوم به المنظمة فعلاً ويركز مفهوم الرسالة لاي منظمة على مجالها العملي ، والمقصود به هويتها الحالية وما تقوم به الان. لذا تختلف الرسالة عن الرؤية، لان الرؤية هي طموحات المنظمة وامالها في المستقبل، والتي لايمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية، وانها بمثابة المرشد المحدد لاستراتيجيات المنظمة، نظراً لعمومية التوجهات التي تحتويها والرؤية هي الاساس العام الذي تبنى عليه الرسالة في حين تتضمن الرسالة اهدافاً عامة يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية، والمنظمة تطمح في رؤيتها ان تصبح المنظمة الرائدة في العالم في مجالها لخدمة قطاعات مختلفة من الزبائن والاسواق، في حين تحدد الرسالة ان المنظمة تسعى الى تحقيق جزء محدد من هذا الحكم.

وذكر (العامري، 2015) ان الرسالة تركز على عدة عناصر:

1- اشباع احتياجات الزبائن.
2- ارضاء مجموعات الزبائن.
3- تطوير انشطة المنظمة، وتقنياتها، وكفاءاتها.

ولتحديد الرسالة من قبل المنظمة يمكن ان يحقق ما يلي:

1- تحديد السلع والخدمات أو الأعمال.
2- تحديد الاتجاهات التي يمكن استغلال الموارد فيها.
3- تشكيل الثقافة التي توجه سلوك العاملين بالمنظمة.
4- تشكيل الرؤية المستقبلية.
5- تحديد مجالات العمل.

يتم بناء رسالة المنظمات على اساس ثلاثة عناصر(سهير، 2016):

1- توضيح الرؤية الكلية للمنظمة.
2- تحديد القيم الفلسفية الرئيسة التي يجب على المديرين الالتزام بها والتي تؤثر في اتخاذ القرارات.
3- تحديد الاهداف الرئيسة التي تلائم القيم الادارية للمنظمة وتلزم الادارة بتحقيقها بالشكل الذي يترجم رسالتها ورؤية الادارة العليا.

وتمثل الرسالة مرشداً وموجها وحافزاً للإفراد العاملين من اجل زيادة كفاءة أدائهم إضافة لاستخدامها كمعيار لتقييم الأداء الكلي للمنظمة، يجب على كل مدير أن يعرف أهداف المنظمة المطلوب

تحقيقها والتي في ضوئها تتحدد المسؤوليات الواجب القيام بها لغرض انجاز تلك الأهداف ومن خصائص الرسالة الناجحة:

1- تعبر الرسالة عن فلسفة المنظمة وما ترغب أن تكون عليه مستقبلاً بصورة شاملة وواقعية.

2- تتطابق الرسالة مع غايات المنظمة وأهدافها الإستراتيجية.

3- الانسجام، ضرورة وضع الاستراتيجيات والسياسات وبما ينسجم مع الأهداف على مستوى المنظمة.

4- التكيف، ينبغي أن تأخذ الرسالة بنظر الاعتبار طبيعة البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها المنظمة وماتتوقعة مستقبلاً.

5- التوصيف الفعال، يجب أن تتسم الرسالة الناجحة بتوصيف دقيق بكيفية تحقيق المنظمة لأهدافها المرغوبة عبر الأعمال والأنشطة التي تؤديها.

6- التكامل، تتمثل الرسالة الناجحة بقدرتها على خلق حالة من التكامل بين أجزاء المنظمة ومكوناتها.

7- إمكانية تحقيق أهداف المتعاملين من المنظمة.

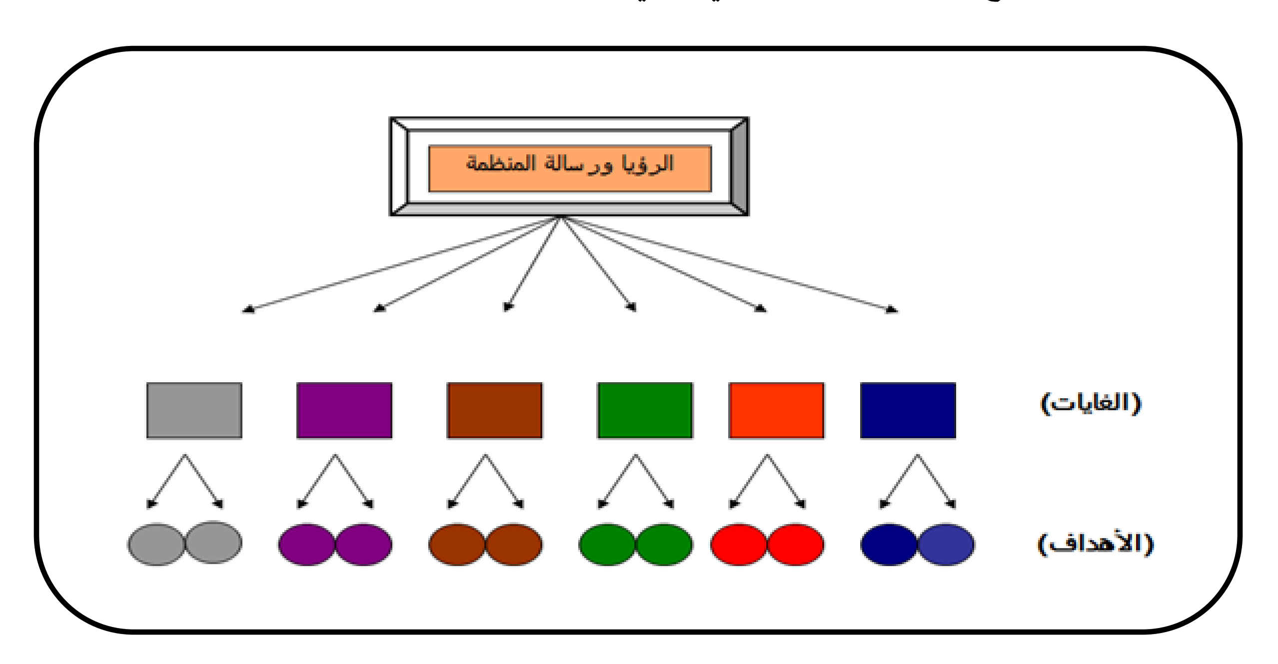
8- القدرة على تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

9- القدرة على ترسيخ قيم ومعتقدات المنظمة بما يتلاءم مع قيم وظروف المجتمع بزمان ومكان معين.

10- القدرة على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

11- تتطلع الرسالة إلى المستقبل وتأخذ الماضي في اعتبارها.

وبناءاً على رسالة المنظمة تتحدد غاياتها الأساسية وتصاغ أهدافها الرئيسية على مختلف الفترات الزمنية ويمكن توضيح ذلك بالشكل التوضيحي التالي:-



شكل (7): الرؤيا والرسالة

ويتضح من الشكل التوضيحي أعلاه إن الرؤيا هي النتاج الملموس من التفكير الاستراتيجي والرسالة نتاج الرؤيا لما توقعته المنظمة للمستقبل وعلى ضوئها يتم بناء الغايات التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها المرسومة.

وقد وضح (الدوري، 2005) علاقة الرسالة ببعض العوامل:

أ. الرسالة والمستوى التنظيمي:

ترتبط الرسالة بنوع المنظمة وهدفها سواء كانت ربحية ام غير ربحية – تقدم خدماتها بجودة عالية وترتبط رسالة المنظمة مع المستويات التنظيمية، فالمنظمة الصغيرة التي لاتتضمن مستويات كثيرة فان رسالتها تشمل المنظمة كلها، اما المنظمة الكبيرة فتتطلب جهودا كبيرة لصياغتها، لتكون رسالة على مستوى المنظمة ككل، ورسالة على مستوى وحدة الاعمال الاستراتيجية.

ب. الرسالة والتغيير:

بالرغم من ثباتها النسبي مقارنة بالاهداف والاستراتيجيات التي تتصف بالتعديل والتطوير باستمرار، انها تتغير مع الزمن ولكن ببطء وبالتدريج.. بسبب التغيرات البيئية وظهور تهديدات خطيرة.. او بسبب تغيرات بيئية داخلية في المنظمة وفي هذا السياق اكدت جماعة مصفوفة بوسطن (BCG) ان التغير في الرسالة قد يكون ضروريا تبعا لمقتضيات البيئة الخارجية و الداخلية، ويجب الا يكون شخصيا فرديا بل جماعيا.

3. الاهداف اهميتها وانواعها:

هي التزامات تتعهد بها المنظمة لترجمة رؤيتها ورسالتها الى واقع عملي وضمن توقيت محدد وبكلفة مناسبة. بعد أن تضع منظّمةٌ رسالتها، تنتقل إلى الخطوة التالية، وهي وضع أهداف محدّدة تركّز على تحقيق هذه الرسالة. الأهداف هي النتائج المحدّدة للمبادرة والقابلة للقياس. فأهداف المنظّمة تصف بالتحديد كم سيتحقّق من "ماذا" و"متى" وأن الأهداف الاستراتيجية هي: النتائج المرغوب تحقيها في فترة زمنية بعيدة قد تتجاوز (25) سنة مصحوبة برغبات ونوايا تسعى لتوظيف الإمكانيات والقدرات المتاحة وغير المتاحة للوصول إلى النتائج المطلوبة عبر خطوات محددة مسبقًا. إذن نحن هنا بصدد الحديث عن الأهداف الاستراتيجية والتي تعني بُعد مداها الزمني، ولا أقصد الأهداف المرحلية التكتيكية ولا الأهداف المتوسطة وقصيرة المدى، على الرغم من أنها تعد جزءًا لا يتجزأ ولا يمكن فصله عن الهدف الاستراتيجي بوصف أن هذه المرحلة تعد أساسية ومهمة للغاية في مراحل الهدف الاستراتيجي، إلا أن الحديث سوف يخصص للهدف الاستراتيجي بعيد المدى والمعروف بأن الهدف بعيد المدى هو الذي

تتجاوز مدته 25 سنة، ويعد جوهر الاستراتيجية؛ لأنه يوصل الدول - إذا ما نجح الهدف الاستراتيجي- إلى أعتاب الغايات، ولا أقول الغايات النهائية؛ لأن الاستراتيجية ليس لها نهاية أبدًا، والتي هي أشمل وأعم وأوسع من الأهداف الاستراتيجية نفسها. مثلاً تحدد الدولة دورها في خدمة المجتمع وتضع اهداف على ثلاثة مستويات منها:

أ- الأهداف السلوكية:

ترمي هذه الأهداف إلى تغيير سلوك الناس (ما يفعلون ويقولون)، ونواتج (أو نتائج) سلوكهم. على سبيل المثال، قد تضع مجموعة تُعنى بتحسين الأحياء السكنية هدفًا يقضي بزيادة كمية التصليحات المنزلية الحاصلة (السلوك)، وعدد المساكن المحسّنة (النتيجة).

ب- الأهداف على مستوى المجتمع المحلّي:

غالباً ما تأتي هذه الأهداف كنتاج أو نتيجة لتغيّر السلوك لدى الكثير من الناس. وهي تركّز أكثر على المستوى المجتمعي بدلاً من المستوى الفردي. على سبيل المثال، قد تقترح المجموعة نفسها، كهدفٍ على مستوى المجتمع المحلّي، زيادةَ النسبة المئوية للأشخاص الذين يعيشون في مساكن ملائمة في المجتمع المحلّي. (نلاحظ أنّ هذه النتيجة ستشكّل مُخرجاً على مستوى المجتمع المحلّي للتغيير السلوكي لدى الكثير من الناس).

ت- الأهداف العملية:

إنّها الأهداف التي توفّر الأساس، أو التطبيق الضروري، لتحقيق الاهداف الأخرى. على سبيل المثال، قد تعتمد المجموعة خطّة شاملة لتحسين المساكن في الأحياء السكنية. في هذه الحالة، فإنّ اعتماد الخطّة بحدّ ذاته هو هدف.

ومن المهمّ أن نفهم أنّ هذه الأنواع المختلفة من الأهداف ليست متنافية، فمعظم المجموعات تضع أهدافاً من الفئات الثلاث. ويجب استخدام جميع أنواع الأهداف المختلفة كدلالات متوسّطة على تقدّم المنظّمة (عدة العمل المجتمعي).

اولا:- اهمية الاهداف

الأهداف هي النتائج التي تسعى المنظمة الى تحقيقها عبر الأنشطة والمهام والأعمال التي تؤديها. وتكمن أهمية وضع الأهداف بما تحققه من وظائف مهمة للمنظمة في الجوانب التالية:

1- تساهم الإدارة العليا في وضع الإستراتيجية على مستوى المنظمة وعلى مستوى وحدة الأعمال وعلى مستوى الوظائف.
2- تساعد الأهداف على تعريف المنظمة بالبيئة التي تعمل فيها ولإثبات شرعيتها تجاه الحكومة والمجتمع إلى حد كبير.
3- تعد مرشداً لاتخاذ القرارات وتعد مرشداً للإدارة العليا في اتخاذ القرارات الملائمة وبما يتناسب مع الموقف الذي تواجهه.
4- تساعد الأهداف الإدارة العليا في تحديد السلطات والمسؤوليات للأفراد والأقسام وتحديد ادوار ومراكز الأفراد في الهيكل التنظيمي للمنظمة.
5- تزود الأهداف معايير لتقييم الأداء التنظيمي أي وضع صيغ اومقاييس كمية كلما أمكن ذلك نحو تحقيق الغاية في اطار زمني يتناسب وإمكانية تحقيق الأهداف.
6- الأهداف هي مرمى ملموس اكثر من الغاية أو الرسالة.
7- تساهم في تحديد طبيعة العلاقات السائدة بين الأقسام والأفراد في المنظمة.
8- تحدد الاعمال وتوحد الوحدات التنظيمية ووسيلة لتنسيق جهود الافراد المشتركة وبذلك تحدد الاغراض التي تنوي المنظمة تحقيقها.
9- أداة تحفز وتشجع الافراد نحو المبادرة والابداع.
10- مصدر او اداة لقياس الاداء.
11- انها موجهة لاتخاذ القرارات السليمة في المنظمة ووسيلة لازالة الصراع بين متخذي القرارات لترجمة رسالة المنظمة وانجازها بفاعلية.
12- الاهداف تحدد شرعية وجود المنظمة ونشاطاتها.
13- تساعد المنظمة للتنبؤ باحتياجاتها المستقبلية من الموارد المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية واستخدامها استخداماً أمثل.

وذكر العالم (Dess،2007) ان الأهداف الجيدة والتي تكون ذات معنى ،تتصف بعدة صفات هي:

أ- **إمكانية قياسها**: أي ان تكون تلك الأهداف ملموسة ونتائجها قابلة للقياس.
ب- **التحديد**: أي ان تكون تلك الأهداف محددة وواضحة تبين ما يجب ان يتم تحقيقه.
ت- **ألملائمة**: أي ان تكون الأهداف متلائمة ومنسجمة مع رسالة ورؤية المنظمة.
ث- **المرونة**: أي ان يكون الهدف قابلا للتحقق،ويعطي الفرصة للمنظمة فرصة التفاعل مع البيئة المحيطه بها.
ج- **التوقيت**: أي يجب وضع جدول زمني لتنفيذ تلك الأهداف الموضوعة.

ثانيا:- أنواع أهداف المنظمة

هناك عدة تصنيفات وأنواع للأهداف يمكن إجمالها بمايلي:

1. **هدف واحد وأهداف متعددة:**

تقتصر بعض المنظمات في نشاطها لتحقيق هدف واحد او عدة أهداف حسب حجم ونشاطات المنظمة فالمنظمات ذات الحجم الصغير لها هدف واحد تسعى لتحقيقه وكلما زاد حجم المنظمة تعددت أهدافها.

2. **أهداف رسمية وأهداف فعلية:**

تتمثل الأهداف الرسمية بما تنشره المنظمة للجمهور من تقارير عبر وسائل الإعلام والصحافة أما الأهداف الفعلية فهي قدرة المنظمة في تخصيص الموارد وإدارة الأنشطة والمهام بما يكفل تحقيق الغايات التي تسعى إليها المنظمة.

3. **أهداف قصيرة الأجل وأهداف طويلة الأجل:**

تقسم المنظمات أهدافها حسب الزمن فبعض الأهداف يستلزم تنفيذها فترة قصيرة اومتوسطة والأخرى يستلزم التنفيذ اوقاتاً طويلة الأجل.

4. **أهداف كلية وأهداف وظيفية:**

تعمل المنظمة لتحقيق أهدافها أما على المستوى الكلي للمنظمة أو على المستوى الوظيفي فالأهداف الكلية تتمثل بحجم ونمو المنظمة مثل (الإنتاج،عدد العاملين) وهناك أهداف الوظيفية ينبغي على المنظمة تحديدها وانجازها مثل (الموارد، المالية، الموارد البشرية، التكنولوجيا، البحث والتطوير).

وقسم (الطراونة واخرون،2012) الأهداف الى ثلاث مجموعات وهي كما يلي:

أ- **من ناحية الشمولية:** وتنقسم الى نوعين:

- **أهداف عامة:** والتي يتطلب تنفيذها فترة زمنية طويلة وتشمل كافة نشاطات المنظمة.
- **أهداف خاصة:** وهي التي تكون محددة وتتعلق بنشاط معين أو بعض الأنشطة، وتتطلب فترة زمنية قليلة.

ب- **من حيث الإعلان:** وتنقسم الى نوعين:

- **الأهداف الرسمية:** وهي الأهداف المعلنة رسميا في السجلات والوثائق الرسمية.
- **الأهداف الفعلية:** وهي الأهداف التي يتم الوصول إليها من خلال سلوك المنظمة الفعلي وتكون أكثر وضوحا من الأهداف الرسمية ويسهل قياسها لواقعيتها.

ج- **من حيث النوعية الإدارية:** وتنقسم الى نوعين:

- **أهداف تشغيلية:** وهي الأهداف التي لا يتم التعبير عنها رسميا وإنما يتم استنتاجها من السياسات التي تحاول المنظمة تنفيذها، وهذه الأهداف تقلل من حالة عدم التأكد وهي أكثر وضوحا وتحديدا.
- **أهداف تنفيذية:** وهي أهداف محددة ودقيقة وقابلة للقياس وتستخدم لتوجيه السلوك وتقييم الأداء في المنظمة.

ثالثا:- الأهداف والاستراتيجيات

بالرغم من التداخل بين الرسالة والاهداف، الا ان الاهداف تنبع من الرسالة، اذن لابد من التركيز على قراءة (نص الرسالة) لمعرفة اين الذهاب ؟؟؟ ومن ؟ وماذا ؟ ولماذا ؟ وكيف ؟ واين ؟ ومتى ؟ اذ إن الأهداف تنبع من الرسالة مما يتطلب من الإدارة الاستراتيجية الفعالة التركيز على قراءة نص الرسالة لمعرفة قوتها وضعفها وفهمها الواضح في بناء الأهداف والمنظمة التي تفهم الرسالة بوضوح تكون قادرة على تحديد النشاطات وتوجيه الاستراتيجيات نحو تنفيذها وكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة ودقيقة تستطيع الإدارة العليا وضع الاستراتيجيات الكفيلة لتحقيق أهداف ورسالة المنظمة، يرى الكثير من المتخصصين ضرورة الفصل اوالتمييز بين الأهداف والاستراتيجيات بالرغم من العلاقة المتلازمة بينهما أي يمكن القول بان الاستراتيجيات هي ليست الأهداف بل وليدة منها.

إن مهمة عملية الإدارة الإستراتيجية ليس الغرض منها تحويل رسالة المنظمة إلى أهداف محددة فقط لكنها تساهم في خلق الاستراتيجيات لتحقيق تلك الأهداف سواء كانت على مستوى المنظمة الكلي أم على المستوى الوظيفي وتحديد السياسات والإجراءات المطلوبة للتنفيذ ويشترك جميع المدراء في عملية وضع أهداف محددة وقابلة للقياس ومحاولة تهيئة مناخ تنظيمي يضمن عمل المنظمة وإدارتها في الاتجاه الصحيح وبما يحقق غاية ورسالة المنظمة.

وينسحب التداخل بين الاهداف والاستراتيجيات وعلى الادارة العليا ان تعرف قدرتها على تحقيق الاهداف حسب اولوياتها خلال المراحل، وتقسيمها، اذ تكون في المرحلة الاولى عمومية الاهداف، ثم في المرحلة اللاحقة تكون الاهداف مكتوبة، ثم في المرحلة الاخرى تثبيت الاهداف رسميا، ثم تأخذ صيغتها الواضحة الدقيقة المحددة لتساعد الادارة العليا على تحديد الاولويات وتحديد الاستراتيجيات التي من خلالها تحقق تلك الاهداف، وكلما كانت الاهداف واضحة جلية محددة دقيقة كلما امكن للادارة العليا رسم استراتيجية كفيلة بتحقيق اهداف ورسالة المنظمة. كما يظهر ان هنالك تلازما بين الاستراتيجيات والاهداف، بالرغم من انهما متمايزان، اضافة الى ان الاستراتيجيات وليدة الاهداف. لكن الاهداف ليست حقائق ثابتة مطلقة، بل مرام اساسية للمنظمة، يمكن تعديلها وتغييرها حسب الظروف البيئية، او بتعديل الرسالة. وهذا يتبعه تغيير الاستراتيجيات بما يتلاءم مع حجم ونوع تلك التغيرات، ان مهمة الادارة

الاستراتيجية ليس الغرض منها تحويل رسالة المنظمة الى اهداف ملموسة وحسب، لكنها تقوم بصنع الااستراتيجيات لتحقيق تلك الاهداف على كل.

لابد عند اتخاذ القرار الاستراتيجي من قبل الادارة العليا من المفاضلة بين العناصر والأهداف فى إطار البدائل المتاحة، كما يراعى تنظيم المنظومة الاستراتيجية فى إطار نسق واحد وتحريكه بما يحقق هذه الأهداف بحيث يتم ذلك فى أقل وقت ممكن وبأعلى كفاءة ممكنة دون أن يخل ذلك بالميزانية والتمويل المحدد لذلك ،كما أن الاعتماد على الأسس والقواعد الملائمة لبناء الاستراتيجية عند المفاضلة والاختيار بين البدائل المختلفة يزيد من فاعلية وكفاءة وضع الاستراتيجية المناسبة لتحقيق الهدف منها وتحقيق أعلى جودة ممكنة بما يتماشى مع معايير الجودة العالمية لتقويم المخرجات وتحسين الأداء ومن ثم فإن هناك ضرورة ملحة للارتقاء وبصورة مستمرة ووفق استراتيجية محددة وذلك من خلال تكتيكات متلائمة مع نموذج الاستراتيجية المقترح للوصول إلى الهدف المنشود.

رابعا:- صياغة رسالة المنظمة وأهدافها والعوامل المؤثرة فيهما

بما ان الرؤية هي النتاج الملموس من التفكير الاستراتيجي فأن " الرسالة نتاج الرؤية لما تتوقعه المنظمة للمستقبل، والتي في ضوئها يمكن القيام ببناء غايات المنظمة التي تسعى الى تحقيقها، انسجاما ونتائج تحليل SWOT من اجل تحديد الاهداف والسياسات التي من خلالها تنجز المنظمة انشطتها واعمالها المختلفة التي تميزها عن بقية المنظمات ".

للولوج الى الاهداف الاستراتيجية تحتاج المنظمة للرسالة، كذلك فهي دليل للادارة العليا، وفي ضوئها تحدد المسؤوليات. والرسالة تمثل فلسفة المنظمة وتوجهها. وان الاهداف الاستراتيجية هي مرام او غايات يمكن قياسها وتحديدها.

لذا فان رسالة المنظمة وأهدافها تصاغ من قبل المدراء الإستراتيجيون (المدراء التنفيذيون) وتنتقل رسالة المنظمة وأهدافها بعدة مراحل عند صياغتها هي:

1- تكون رسالة وأهداف المنظمة غير محددة.

2- وجود رسالة وأهداف ذات عمومية (مكتوبة وغير مكتوبة).

3- أن تتسم رسالة المنظمة بالتحديد.

4- وضع أولويات للرسالة والأهداف المتعددة والمحددة.

وقد حدد (دركر Drucker) المبادىء التي يمكن الاخذ بها عند صياغة رسالة المنظمة وهي:

1- موقع المنظمة في السوق.
2- الربحية.
3- الاستثمار الامثل لموارد المنظمة.
4- اهتمام المنظمة بالابداع ولابتكار او التجديد والتطور بالمنتجات.
5- تقييم مستوى اداء الافراد والاقسام ووضع المعايير للتقييم من اجل تحسين وتطوير طرائق الاداء وكيفية ادارتها.
6- المسؤولية الاجتماعية.

الميادين التي حددها العالم (دركر) تناسب المنظمات التي يكون هدفها تحقيق الربح ولا تنسجم تلك الإبعاد أو العوامل مع المنظمات غير الهادفة للربح عند تحديد رسالة وأهداف منظماتهم.

اما الباحث بينس (Bennis) فقد اكد على النقاط التالية عند صياغة رسالة المنظمة:

1- عند صياغة رسالة المنظمة والاهداف ينبغي القيام بخلق حالة من التكامل والتوازن بين تلبية حاجات الافراد وبين تحقيق اهداف المنظمة.
2- هنالك عوامل تستتدعي ضرورة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بين مديري الادارة العليا ومساعديهم وضرورة الفصل بين الملكية والادارة.
3- ضرورة حل التعارض بين حملة الاسهم في المنظمة واصحاب المصالح المتعاملين معها.
4- التكيف والاستجابة للتغيرات السريعة التي تحصل في البيئة المحيطة بالمنظمة.
5- تحديد رسالة واهداف المنظمة لجميع المتعاملين معها.
6- ينبغي تحديد استراتيجيات النمو في رسالة المنظمة لتحقيق الاهداف المرجوه من هذه الاستراتيجيات.

ويرى ويلسون (Wilson) ان هناك خمسة عوامل رئيسة لابد من الاخذ بها عند صياغة رسالة المنظمة وهي:

1- تاريخ المنظمات.
2- المواقف والقيم وثقافة المدراء في المستوى الاعلى للمنظمة.
3- عوامل البيئة الخارجية وعوامل بيئة الصناعة لها تاثير على تحيد وصياغة رسالة واهداف المنظمة.
4- الثقافة التنظيمية، القيادة، نمط الادارة، والهيكل التنظيمي، والنظم الادارية لها الاثر في صياغة رسالة المنظمة.
5- الميزة التنافسية.

وقد حدد جوش وكلويك (Juach & Glueck) اربعة عوامل اساسية تمثل قيود على صياغة رسالة واهداف المنظمة تتمثل في:

أ- **قوى البيئة الخارجية:** على المنظمة تحليل قوى البيئة الخارجية المحيطة بها من المتعاملين معها من اجل أخذها بنظر الاعتبار عند صياغة الرسالة والأهداف.

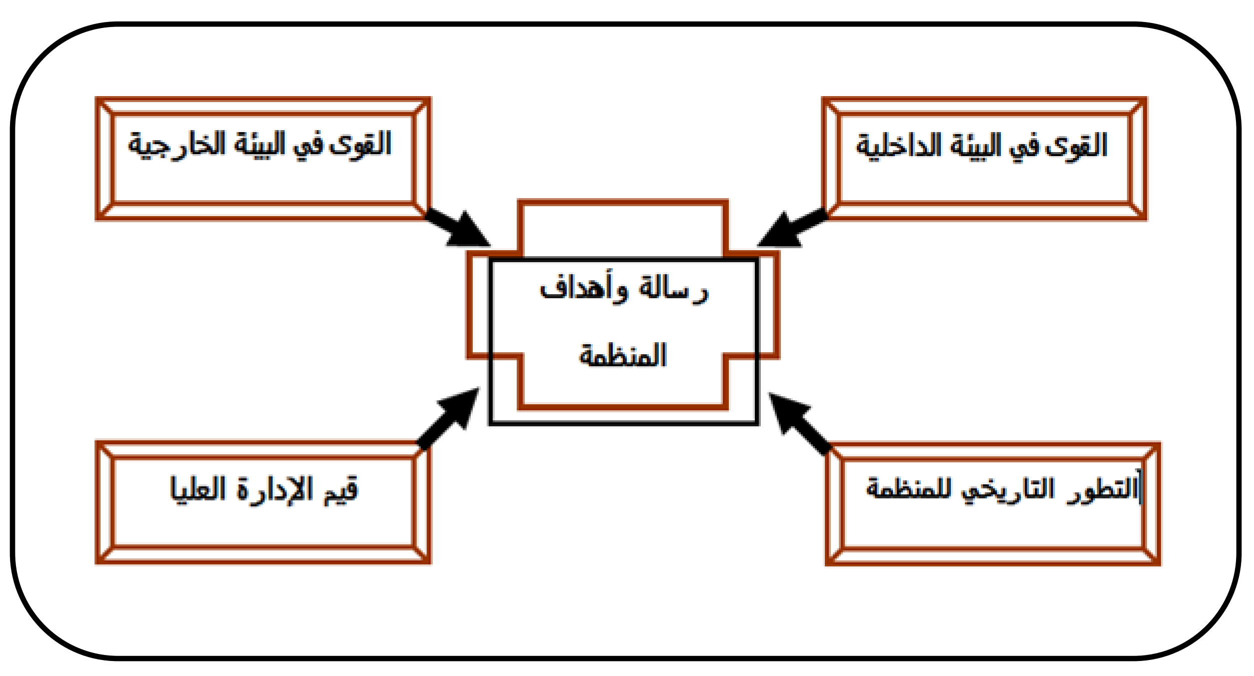
ب- **قوى البيئة الداخلية:** على المنظمة تحليل قوى البيئة الداخلية المحيطة بها والتي لها علاقة بموارد المنظمة.

ت- **قيم الادارة العليا:** يجب إن تكون للإدارة العليا في المنظمة نظام قيم فعال لأنها تشكل الأساس للمنظمات، وبما إن الإدارة العليا تمتلك موقعاً فريداً في أي منظمة حيث تحتل القمة وبالتالي فأنها تؤثر على صياغة رسالة المنظمة وأهدافها وتحديد مستقبلها.

ث- **تاريخ المنظمة:** يعد تاريخ المنظمة من العوامل المؤثرة في صياغة رسالة وأهداف المنظمة وهو إدراك الإدارة لتطوير ماضي المنظمة والحفاظ على قيمها الفعالة وتطويرها بما يتناسب والتطورات السريعة التي تحدث في المجتمع.

ومن ذلك يتضح بان الإدارات العليا في جميع المنظمات لايمكنها الاعتماد على القوى الإدارية بمفردها في بناء رسالة وأهداف المنظمة بل لابد من جعل رغبات وحاجات المتعاملين مع المنظمة كعوامل أساسية في صياغة رسالة المنظمة واهدافها.

ويمكن تحديد العوامل المؤثرة على رسالة وأهداف المنظمة بالرسم التوضيحي التالي:



شكل (8): عوامل اساسية تمثل قيود على صياغة رسالة واهداف المنظمة

إن الأهداف الفعالة للمنظمة هي تلك التي تساهم في تحقيق رغبات وحاجات جميع الإطراف المتعاملة مع المنظمة وبالنظر لاختلاف تلك الجهات والمواقف من منظمة لأخرى فلا توجد وصفة جاهزة من الأهداف الفعالة تصلح لجميع المنظمات لذلك ينبغي على المنظمة تحديد الأهداف بما ينسجم مع رسالة وفلسفة المنظمة من جهة وحاجات الجهات المتعاملة معها وقدرة الأهداف على التحقق من جهة أخرى.

رابعا: تحليل التوجه الاستراتيجي في ظل الاستراتيجية المستخدمة

تقوم المنظمات من أجل تحقيق الأهداف باتخاذ قرارات بشأن التوظيف، التكنولوجيا المستخدمة، طرق العمل، حجم العمل،..... الخ. أي أن حياة المنظمة منذ نشأتها وأثناء نموها وحتى تحقيقها لرؤيتها ومن ثم صياغتها لرؤىً أكثر طموحا، ستعتمد بشكل أساسي على وضع أهداف وبذل الجهود المناسبة لتحقيقها في إطار توجهها الاستراتيجي، نظرا لسرعة التغيرات الخارجية، فمن البديهي أن تكون الاستراتيجية بنفس الديناميكية والمرونة بحيث تواكب كافة المستجدات ذات العلاقة، حيث ما يبدو "استراتيجيا" مناسبا اليوم، قد يكون غير قابل للتطبيق في غضون أشهر، لذا من الممكن إن تحليل التوجه الاستراتيجي يرفع مستوى أداء المنظمات وذلك من خلال مساعدتها في:

1- معرفة ما يحدث في بيئتها المباشرة ومحاولة التنبؤ بما يمكن أن يحدث من خلال قراءة الإشارات التي تسبق أي تغيير خارجي.
2- تقييم أثر مستجدات البيئة الخارجية على أعمال المنظمة وأدائها.
3- الاستعداد للاستجابة بفعالية، حيث الاستفادة من الفرص والتقليل من المخاطر.

وبذلك ينطوي تحليل التوجه الاستراتيجي على العملية التالية:

1- تحليل الإطار الاستراتيجي للمنظمة والذي يتكون من الرؤية، الرسالة، القيم، والفلسفة.
2- تحليل العلاقة بين المنظمة و أصحاب المصلحة الخارجيين (الزبائن، موردين، منافسين، الخ).
3- تحليل إشارات التغيير في البيئة الخارجية.

خامسا: أسس بناء الاستراتيجية في ظل التوجه الاستراتيجي للمنظمة

على الرغم من التأكيد على أن وضع أسس ثابتة للاستراتيجية يتناقض مع التغيرات الدائمة للطرق التكتيكية التى تتسم بسرعة التغير لمسايرة التطورات الحادثة سواء الداخلية منها أو الخارجية لكن يمكن

القول أن القواعد والأسس تمثل الخطوط الأساسية التى يمكن إنتاجها فى بناء الاستراتيجية ومن بين هذه القواعد والأسس ما يلى:

1- إن نقطة البدء فى بناء الاستراتيجية هى تحديد الأهداف بطريقة واضحة ومقارنتها بالوسائل والإمكانات مع ملاحظة ضرورة الملائمة بين الأهداف وطرق تحقيقها.

2- مراعاة أن تتسم الاستراتيجية بالمرونة مع القدرة على مواجهة ما ينشأ من تغيرات بعضها محتمل والبعض الأخر يرتبط بعامل التغير مع ملاحظة أن هناك عوامل طارئة يمكن أن تحدث لذا يراعى أن تكون الاستراتيجية ديناميه ومرنة.

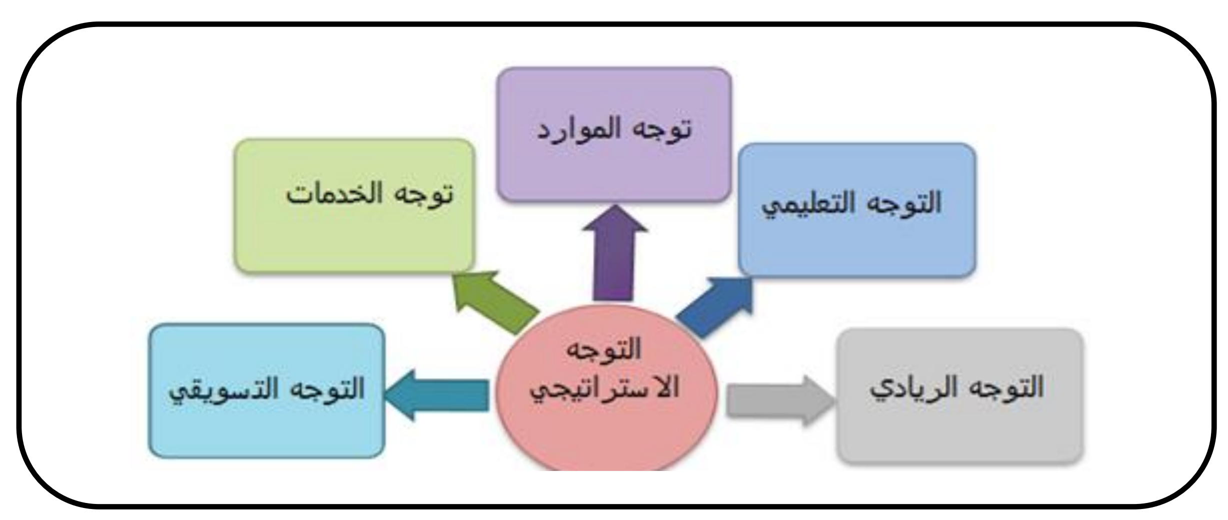
3- إن الاستراتيجية بناء عقلى تنظيمى يعمل على تحقيق الأهداف التى تضعها السياسة كما أنها لاحقة لها فى التنظيم لكنها ليست منفصلة عنها.

4- إن الاستراتيجية بجميع مستوياتها تسبق التخطيط ومن ثم فإنها لا تهتم بالتفصيلات الواجبة فى مجال التخطيط.

5- مراعاة أن تتسم الاستراتيجية بالشمول والتكامل فى علاقاتها بواقع انشطة المنظمة.

6- ينبغي أن يُراعى الاستمرارية الاستراتيجية مع اعتماد كل مرحلة على المرحلة التى تسبقها وعلى أن يكون المدى الزمنى مناسبا حتى يمكن التنبؤ بالتغيرات المتوقعة الحدوث.

ان التوجه الاستراتيجي يعكس فلسفة المنظمة للقيام بتعديلات جذرية على مجموعة من القيم والمعتقدات التي توجه عمل المنظمة محاولة الوصول بها الى الاداء المتفوق، فقد حدد التوجهات الاستراتيجية بخمسة انواع من التوجهات وهي: التوجه التسويقي (MO)، توجه الموارد (RO)، توجه الخدمات (SO)، التوجه التعليمي (LO)، والتوجه الريادي (EO) والشكل (9) يوضح هذه التوجهات.



شكل (9): انواع التوجهات الاستراتيجية

Source: Lamberts, Lucio and Paladino, Angela, (2013), "Moving Forward with Service Dominant logic: Exploring the Strategic Orientation of a Service - Centred View of the Firm "Journal of Business since and applied management vol.8, No.1, p.4.

ويمكن توضيح هذه التوجهات حسب الجدول (1):

جدول (1): التوجهات الاستراتيجية المختلفة للمنظمات

ت	التوجه	وصفة
1	التوجه التسويقي (MO)	التوجه الاستراتيجي للمنظمة الذي يدعم ويؤيد مفهوم التسويق.
2	توجه الموارد (RO)	التوجه الاستراتيجي للمنظمة الذي ينطبق عليه مبادئ وجهة النظر القائمة على الموارد.
3	توجه الخدمات (SO)	احداث الخدمة، الممارسات، الاجراءات داخل اطار العمل المتوقع وخدمة مكافئات التفوق.
4	توجه التعليمي (LO)	النشاط المعمول به داخل نطاق المنظمة والذي يتضمن انشاء واستعمال المعرفة لتعزيز الميزة التنافسية.
5	التوجه الريادي (EO)	الممارسات والسلوكيات التي تشجع ريادة الاعمال في المنظمة، اذ ان الريادة هي المدى الذي تبدع به المنظمة، والعمل بشكل استباقي، وتقبل المخاطر.

سادسا: مفهوم التوجه الريادي

The Entrepreneurial Orientation

تعد الريادة ظاهرة معقدة ومتعددة الأبعاد ويعتمد التعريف الحديث لمفهوم الريادة على الإطار والمنظور الذي يتم من خلاله تناول معنى الريادة، فقد ينبثق المفهوم عن منظور اجتماعي، أو اقتصادي، أو إداري، ولا يخضع لتعريف موحد فالريادة غير مرتبطة بوظيفة، أو مهنة، أو علم معين. إن الريادة تمثل جزءاً أساسياً من المجتمع والاقتصاد ما دام الرياديين يمثلون مصدراً رئيسياً للنمو الاقتصادي، وعليه حازت الريادة على الكثير من الاهتمام من كل من السياسيين والباحثين وفي المجالات المختلف. وفي الآونة الاخيرة تعددت المفاهيم المرتبطة بالريادة وطبيعتها، فقد جاءت بعض هذه المفاهيم على ان الريادة هي القدرة والرغبة في تنظيم الاعمال وادارتها، بالإضافة الى شمولها عل بعض المفاهيم الجديدة مثل: الابتكار والابداع والقدرة على تحمل المخاطر.

ووردت الريادة في معجم الاعلم على انها كلمة جاءت من رَوّد، رواداً، رياداً، وتعني راد الشيء: طلبه ورادَ الارض: دار الارض وتفقد ما حولها من المراعي والمياه ليبين هل هي صالحة للنزول، وان الريادة مفهوم تم اشتقاقه من المصطلح الفرنسي (Entreprender) والذي تعني ما الشي الذي يجب على الشخص القيام به، وفي مفاهيم ادارة الاعمال تعني القيام بمغامرة جديدة.. وعرفت الريادة وفقاً لمنظور الفرص على انها عملية انشاء والاستيلاء على الفرص وملاحقتها بغض النظر عن الموارد التي تمتلكها المنظمة حالياً. والريادة وفقاً للمنظور الاداري هي الادارة، وان الافراد الريادين هم الذين يوصلون المنظمات الى النجاح وبالتالي يعملون على تطوير منتجات ذا قيمة عالية للوصول من خلالها الى

التنافس. وهي ايضاً هاجس_فرصة، نهج شمولي وطريقة قيادة متوازنة من التفكير والمنطق والتمثيل، وان المنظور الاقتصادي يعرف الريادة على انها خلق نشاط اقتصادي جديد بما في ذلك انشاء مشروع جديد او نشاط اقتصادي جديد او ادخال اشكال حديثة للتكنولوجيا.

وعرف (Hitt, 2009) الرياديون على انهم الافراد الذين تكون لديهم الرؤية والقدرة على اغتنام الفرص وتحمل المخاطر لخلق الابتكارات بهدف استثمار ومواصلة تلك الفرص. واتفق كل من (Zimmerer and Scarborough, 2005) و (Boltonad and Thompson, 2006) على تحديد خصائص الريادي وهي الرغبة في تحمل المخاطر، الثقة بالنفس، الرغبة في التغذية العكسية، امتلاكه مخزون هائل من الطاقة، الطموح والرؤية المستقبلية، المهارة العالية في التنظيم والقدرة على تحديد الاعمال والافراد المناسبين، القدرة على تكوين شبكات من العلاقات العامة. واضاف (Fane,2011) لهذه الخصائص بقدرة الريادي على القيام بالاتصالات الجيدة والتعامل مع الاخرين في حل المشاكل وجهاً لوجه.

وقد أورد العديد من الباحثين مجموعـة من الخصائص للريادي الناجح كلاً حسب وجهة نظره فاختلفوا في بعـض منها واتفقـوا في الأخرى، ونـورد في أدناه بعض نقاط الاتفاق لمجموعة من الباحثين والكتاب:

1- **الرغبة بتحمل المسؤولية:** فالريادي لديه شعورعميق بالمسؤولية الشخصية حول مخرجات المجازفات التي يبدأ بها، وهو يعمل للسيطرة على الموارد واستخدامها للأهداف التي حددها لنفسه.
2- **تفضيل المخاطرة المتوسطة:** الريادي ليس مجازفاً بشكل كبير ومن دون حساب إلا أنه يأخذ المخاطرة بحساب.
3- **الثقة بالقدرة على النجاح:** فالرياديون لديهم الثقة الكبيرة بقدراتهم على النجاح وهم يميلون إلى التفاؤل حول فرص النجاح الخاصة بهم.

اما التوجه الريادي فقد عرض بعض الكتاب التوجهات (Orientations) بشكلٍ واضح على انها "القدرة الحيوية". وعرفت القدرات الحيوية على انها "التوجه السلوكي الذي تتبعه المنظمة باستمرار محاولة لدمج، اعادة تكوين، اعادة تجديد، واعادة تدوير مواردها وقدراتها والاهم من ذلك هو رفع مستوى واعادة بناء القدرات الاساسية للاستجابة للبيئة الديناميكية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة".

اذ أصبح التوجه الريادي أحد الموضوعات الاكثر جاذبية في الفكر الريادي خلال العقود الماضية وحظي باهتمام كبير من الناحيتين المفاهيمية والتجريبية، وكانت هناك العديد من النقاشات المثيرة للجدل في هذا السياق، وعليه تم تطوير هذا المفهوم عن طريق الاعمال التي قدمتها(Miller, 1983)، اذ انها كانت من الاوائل التي تجاوزت المستوى الفردي للريادة، ومنذ ان قدمت (Miller, 1983) هذا المفهوم

إلى البحوث التجارية، أصبح التوجه الريادي (EO) انموذجاً مؤثراً وبشكلٍ كبير في صنع الاستراتيجية والتي تعد جسراً عابراً لمناطق مختلفة من الإدارة، وخاصة في ريادة الأعمال.

ووفقاً ل(Miller, 1983) فأن المنظمة التي يكون لديها توجهاً ريادياً يجب ان تكون في ذات الوقت قادرة على تحمل المخاطر وقادرة على الابداع فضلاً عن امتلاكها صفة الاستباقية. ان جذور التوجه الريادي يمكن ارجاعها الى منظور الخيار الاستراتيجي في الاستراتيجية وعلى هذا الاساس فأن البيئة وحدها لا تحدد نجاح المنظمة، ولكن اتخاذ القرارات الاستراتيجية أيضا لها تأثير في ذلك.

اما بعض الباحثين ينظرون الى التوجه الريادي من ناحية الفرص عندما عرفوا التوجه الريادي على انه "التعرف على الفرص في الأسواق الجديدة". ويرى البعض بان التوجه الريادي هو عبارة عن مؤشر على سلسلة من العمليات والاساليب والانماط والطرائق وعمليات صناعة القرار التي تدعم الفرص الريادية، وان اهم المتغيرات التي يجب ان تتوفر لصناعة العملية الريادية هي الابداعية، المخاطرة، والاستباقية. ويرى (Lumpkin,2001) بان التوجه الريادي هو ممارسات صنع الاستراتيجية التي تستخدمها المنظمة لفهم وتشخيص والبدء بالمشاريع الجديدة، وبالتالي فهو يمثل حالة ذهنية و منظور حول "الريادة" التي تنعكس في العمليات الجارية للمنظمة وثقافتها.

سابعا: اهمية التوجه الريادي

Importance the Of Entrepreneurial Orientation for

تتجلى أهمية الريادة في اسهامها في تعجيل التنمية الاقتصادية من خلال توليد الأفكار الجديدة وتحويلها إلى المخاطرة المربحة، والنشاطات الريادية ليست فقط حاضنات للإبداع وانما تقدم فرصة التوظيف وزيادة المنافسة ايضاً، وهي ايضاً تساعد المنظمة على خلق اعمال تجارية جديدة من خلال (إبداع المنتج او العملية، وتطوير السوق، وتبني التجديد الاستراتيجي) وان عمليات الريادية يمكن ان تحدث على مستوى المنظم أو وحدة الأعمال، أو المستوى الوظيفي، او المنظمة وبهدف واحد وهو تحسين موقع المنظمة التنافسي وتحسين الأداء الحالي لها.

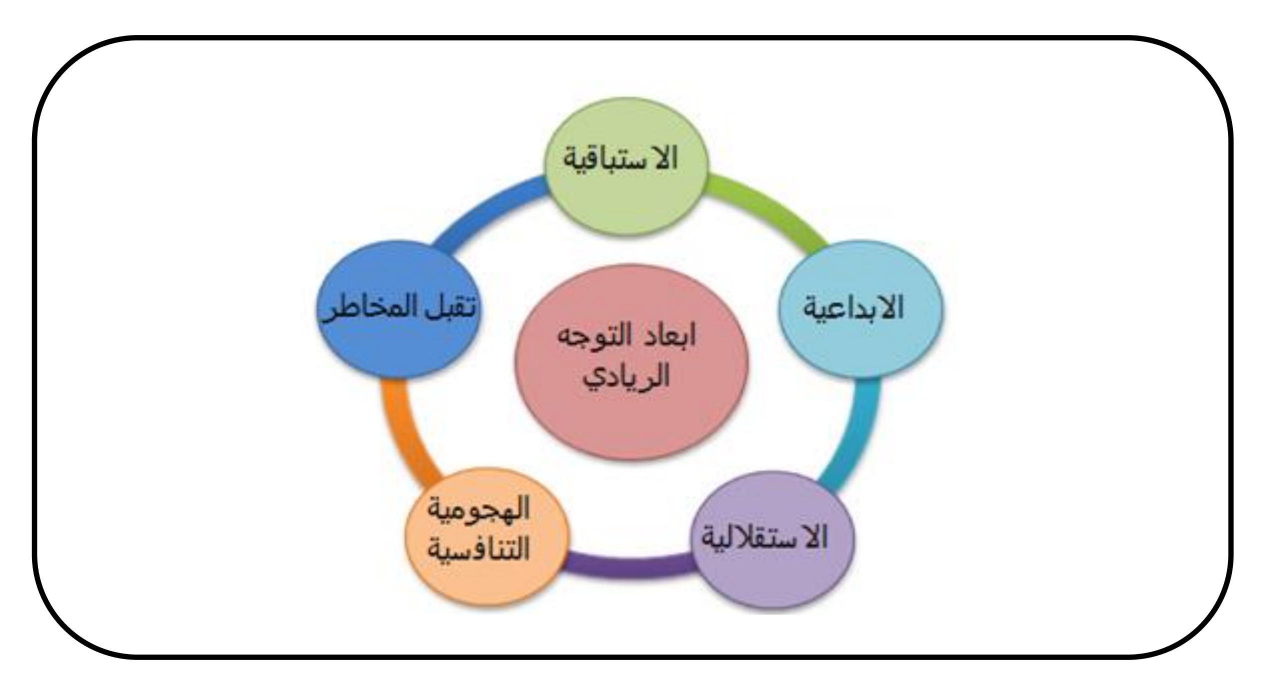
التوجه الريادي هو المورد الاساسي للمنظمات الجديدة للحصول على مزايا تنافسية مستدامة، وان هناك علاقة بين التوجه الريادي واداء هذه المنظمات، وعليه فأن الخصائص الاساسية للتوجه الريادي، كالإبداعية والقبول بالمخاطر ومساعدة الرياديين على الدخول لأسواق جديدة ودعم الافكار الابتكارية لها أثر ايجابي على اداء المنظمءات الجديدة، فقد اكدوا على ان التوجه الريادي يمثل العامل الحاسم والاساسي في نجاح المنظمات لكن لا يمكن الاعتماد على التوجه الريادي فقط في تحقيق الاداء الافضل والوصول الى النجاح، فأن المنظمات ذات الريادية العالية تكون محددة في تحقيق اداء افضل وبالتالي

النجاح مالم يكن هناك كمية كافية من الموارد الداخلية ليتم استغلالها بشكل مناسب وبالتالي الوصول الى الاداء الافضل وتحقيق النجاح.

ان التوجه الريادي هو الصفة التي تميز سلوك المنظمة الريادية، اذ اسهم في اداء المنظمة لدرجه انه وصف "مقياس مركب يتضمن ابعاد النمو فضلاً عن الاداء المالي للمنظمة"، ووفق هذا نرى ان التوجه الريادي له اثر على نمو المنظمات وادائها المالي اضافة الى انه يساهم في تعزيز ودعم الابداع والمرونة واعتبارات المخاطرة، وانه يوضح عملية تنظيم المنظمةات والاجابة عن كيفية تنفيذ نشاطات المنظمة. كما ويمكن الاستفادة من التوجه الريادي في إيجاد إطار تنظيمي يساعد المنظمات للوصول إلى وسيلة فعالة ونشطة لدفعها بالاعتماد على نفسها في تطوير وتحسين أدائها وقدرتها التنافسية.

ثامنا: ابعاد التوجة الريادي

اقترح (Sharma and Gogia ،(2014 انموذجاً يتكون من خمسة ابعاد للتوجه الريادي كما في الشكل(10):



شكل (10): ابعاد التوجه الريادي

Source: Shama, Nandini and Gogia, Jyoti, (2014), "Infusing the Elements of Sustainability into Entrepreneurial Orientation Construct: An Approach to Intensify the Development of Business Enterprises "Advances in Economics and Business 2(4): 155-163 , p.156.

اشار بعض الباحثين على ان التوجه الريادي يمثل العامل الحاسم والاساسي في نجاح منظمات الاعمال. وهذا ما اكد عليهSriprasert) ، (2013بأن التوجه الريادي هو احد العوامل المتعددة الذي يلعب الدور الاساسي في التأثير على نجاح الاعمال التجارية ذات المخاطر العالية.

واشار Bettis and Hitt)،(1997 إلى تأثيرات العمل الريادي مثل النمو والمرونة والتغيير بوصفها اولويات استراتيجية تمكن المنظمة من النجاح والاستمرار في البيئة التنافسية. اما (2003،Ambrosini) فقد عدَ المدخل الاقتصادي احد مداخل النجاح الاستراتيجي الذي يرى بأن الميزة التنافسية تنبثق من المركز السوقي المتميز، وان المحدد الأول لأداء المنظمة هو بيئتها الخارجية المتمثلة بهيكل المنافسة لبيئة الصناعة. في حين ان التوجه الريادي يصف الطريقة التي يتم من خلالها الدخول الجديد الى السوق للحصول على مركز سوقي متميز بين المنافسين.

تاسعا: المنظمات في القرن الحادي والعشرين

قد اشار (2000،Harvey&Donalde) الى ان المنظمات تسعى في القرن الحادي والعشرين لان تكون منظمات ريادية في تقيم الأعمال، وحددا مواصفاتها بالسرعة، وإدراك الجودة، وولاء العاملين والاتجاه نحو الزبون والاستقلالية، ويمكن توضيحها بشكل مختصر:

1.السرعة:

أي أن المنظمة تستجيب بشكل سريع لوضع الخطط والحلول المناسبة للتغيرات والظروف التي تطرأ عليها الداخلية والخارجية مع سرعة الإبداع والابتكار.

2.إدراك الجودة:

وتعني أن على المنظمة الالتزام الكامل بالجودة سواء كانت منتجات أم خدمات.

3.مثابرة العاملين:

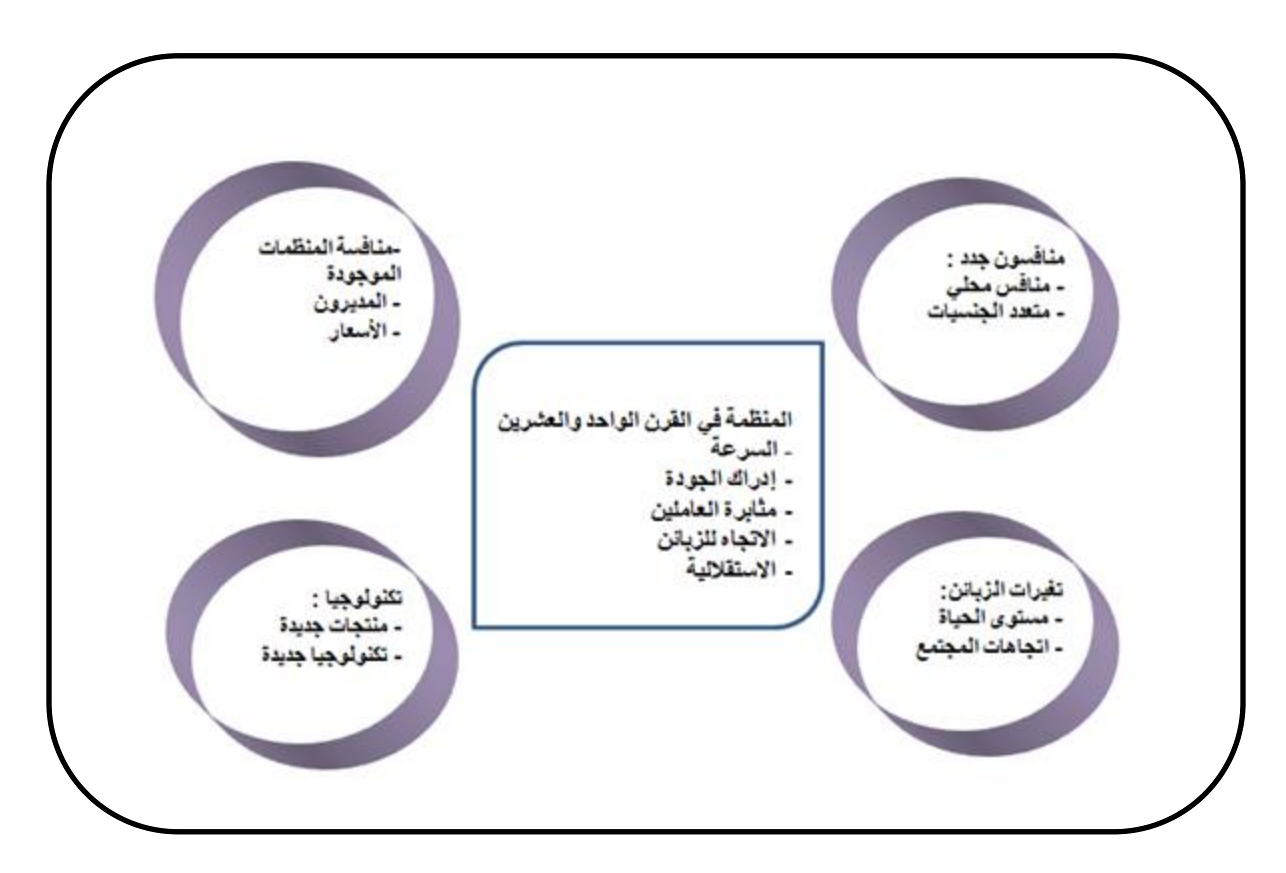
وتشير إلى إضافة قيمة ايجابية للمنظمة الريادية من خلال الموارد البشرية ذات الكفاءة والخبرة والقدرات الإدارية والفنية والولاء للمنظمة.

4.الاتجاه للزبائن:

من خلال تلبية حاجات ورغبات الزبائن الحالين والمحافظة على ولائهم لمنتجات أو خدمات المنظمة، وكذلك البحث عن زبائن جدد للحصول على أسواق جديدة لتوسيع الحصة السوقية للمنظمة.

5.الاستقلالية:

تعني إعطاء الصلاحيات والمسؤوليات للوحدات لتكون أكثر حرية في العمل.



شكل (11): المنظمات الريادية في القرن الواحد والعشرين على وفق تصورات

Source: Don Harvey ،Donalde.R. Brown. "Experiential Approach To Organization Development".6th Edition، Prentice Hall، New Jersey،2000، P،9.

اسئلة الفصل الثاني

س1: عرف التوجه الاستراتيجي مع ذكر عناصر التي تكون التوجة الاستراتيجي للمنظمات؟

س2: ماهو دور التوجه الاستراتيجي في نجاح المنظمات؟

س3: ما الفرق بين التوجه الاستراتيجي والتوجه الريادي؟

س4: اشرح المنظمات الريادية في القرن الواحد والعشرين على وفق تصورات (Harvey&Donalde،2000).

س5: وضح بشكل مفصل اهمية التوجة الريادي؟ وماهو دورة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات.

س6: اشرح أسس بناء الاستراتيجية في ظل التوجه الاستراتيجي للمنظمة؟

س7: ما الفرق بين الرؤية والرسالة؟ مع ذكر امثلة على ذلك لمنظمات رائدة في الاسواق العالمية؟

س8: وضح بصيغة مقارنه الاهداف والغايات والاستراتيجية؟

الفصل الثالث
الرصد الاستراتيجي

اولا:التخطيط الاستراتيجي

1. التطور التاريخي للتخطيط الاستراتيجي

أول من استخدم مفهوم التخطيط بصورته الحالية هو الأستاذ النرويجي" كرستيان شو نهيدر" في عام (1910) ثم بعد ذلك أخذت فكرة التخطيط في العالم الغربي تأخذ أبعادا أكثر أهمية ،لاسيما في ألمانيا خلال الحرب العالمية الأولى وأصبح التخطيط وسيلة هادفة لإدارة الأنشطة الحربية و الاقتصادية وخلق اطر ملائمة بين الحاجات التي يتطلبها الاقتصاد القومي خلال الحرب العالمية الثانية ، وفي عام (1920) أعطى الإتحاد السوفيتي للتخطيط الاقتصادي أهمية خاصة من خلال الخطط الخمسية الرامية لتحويل البلاد من دول زراعية الى دول صناعية متقدمة وذلك بالسيطرة على الموارد الاقتصادية المختلفة.. وقد حدثت في بداية الخمسينات من القرن العشرين تغيرات اقتصادية واجتماعية مهمة في الولايات المتحدة الأمريكية، أدت تلك التغيرات الى زيادة القوة الشرائية لدى المستهلكين وتغيير أنماط استهلاكهم في ضل التطورات التكنولوجية ، وكنتيجة لحدوث ذلك ، برز مفهوم التخطيط طويل الأمد (Long Ranig Planning) وفي بداية الستينات من القرن العشرين تطور مفهوم التخطيط طويل الأمد الى التخطيط الأستراتيجي (Strategic Planning) وان بدايات نشوء التخطيط الإستراتيجي من قبل العالم (I.Ansoffe) في أوائل الستينات، وقد حظي التخطيط الإستراتيجي بأهمية متزايدة في البحث والتطبيق والدعم من قبل العديد من الإداريين والاقتصاديين والسياسيين في دول اقتصاديات السوق المتقدمة مما دفع ذلك الرئيس الأمريكي الأسبق (ليندون جونسون) ان يطلب في عام (1965) من المنظمات الأمريكية كافة بضرورة اعتماد وتطبيق التخطيط الإستراتيجي.

2. مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يمثل التخطيط Planning بصورة عامة الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى. اذ إن التخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريق سير الأمور للإجابة على

اسئلة مثل ماذا يجب أن نفعل ؟ ومتى ؟ واين ؟ وكيف ؟ اذ ظهر التخطيط الاستراتيجي خلال عام (1950) في المنظمات التي تتعامل مع المشكلات من خلال التجربة والخطأ وخلال الفترة التي ظهر فيها والى وقتنا الحاضر اختلفت التوجهات من قبل الكتاب والباحثين في تعريف التخطيط الإستراتيجي ولقد تم حصرها باتجاهين يرى **الأتجاه الأول:** التخطيط الاستراتيجي بوصفه مجموعة تفاعلات انسانية رسمية وغير رسمية تحدث اثناء عملية توليد الخطط الاستراتيجية. بالاضافة الى انه عملية طويلة الأمد يركز على المنظمة ككل وضمن بيئتها، وأما **الأتجاه الثاني**:التخطيط الاستراتيجي بوصفه الالتزام بالتفكير بالمستقبل والكيفية التي يتم بها تحقيقه بشكل استراتيجي، وهو ما يشكل اجراء اكثر بكثير من مجرد إعداد الخطة. لذا فان التخطيط الاستراتيجي وفق (الحملاوي: 1991) بانه (عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المنظمة، وتكوين السياسات وتحديد الأهداف، وتقرير المسار الذي يستخدم لتنفيذ أهداف المنظمة والذي يحدد أسلوبها وشخصيتها، ويميزها عن غيرها من المنظمات).

3. عناصر التخطيط الإستراتيجي

اختلف الباحثين في تحديد عناصر التخطيط الإستراتيجي ومن يسبق من في الاعداد ، وتعليل سبب الاختلاف يجب أن لا يبعدنا عن حقيقة مفادها هو عدم إتفاق الباحثين في ماهية التخطيط الاستراتيجي أصلاً، فهناك عدم تمييز واضح بينه وبين عملية الإدارة الاستراتيجية او صياغة الاستراتيجية وبالنتيجة تكون مخرجات عناصر التخطيط الاستراتيجي هي (التحليل البيئي، الرسالة، الأهداف، السياسات، الستراتيجيات، التنفيذ، التقييم أو المراجعة) وهناك من يضيف اليها الخيار الاستراتيجي كمرحلة اخيرة من عناصر التخطيط الاستراتيجي وسيتم مناقشتها لاحقا.

4. أهمية التخطيط الاستراتيجي

تطرق العديد من الكتاب والباحثين لأهمية التخطيط الإستراتيجي وفوائده، والبعض قد تعمق كثيراً حول فاعلية هذا النوع من التخطيط، فالتخطيط الاستراتيجي يهتم بالتغييرات التي تحدث في القدرات والمهام الاستراتيجية، ويساعد في اعطاء تصور واضح ومفهوم عن المنظمة، وهذا بدوره يجعل من الامكان صياغة الخطط والنشاطات التي تقرب المنظمة من أهدافها، كما أنه يمكن المدراء من مواجهة التغييرات البيئية والتعامل معها.

وتتلخص أهمية التخطيط الاستراتيجي في الأتي:

1- توضيح المستقبل والتنبؤ بالأحداث والتهيؤ لها مما يساعد المنظمة على الاستعداد والتحوط لمتغيراتها القادمة واتخاذ الإجراءات الكفيلة لمواجهتها.

2- يساعد المنظمة على استخدام الطريقة العقلانية في تحديد خياراتها في العمل، وسلوك الطريق الأفضل لتحقيق أهدافها.

3- يساعد المنظمة على التوظيف الرشيد لقدراتها المالية والاقتصادية وتحقيق نتائج أفضل من هذا التوظيف في المستقبل عندما تكون في الأتجاه الصحيح.

4- يدفع باتجاه تحسين كيفية صنع القرار لانه يؤكد على النشاطات الرئيسة للمنظمة وكيفية تحقيقها واتخاذ القرارات الفاعلة لبلوغها، ذلك يساعد المنظمة على تثبيت نواياها ووضع الأساليب اللازمة للتعامل معها وإصدار التوصيات اللازمة بوضعها على مسالكها الصحيحة والمناسبة.

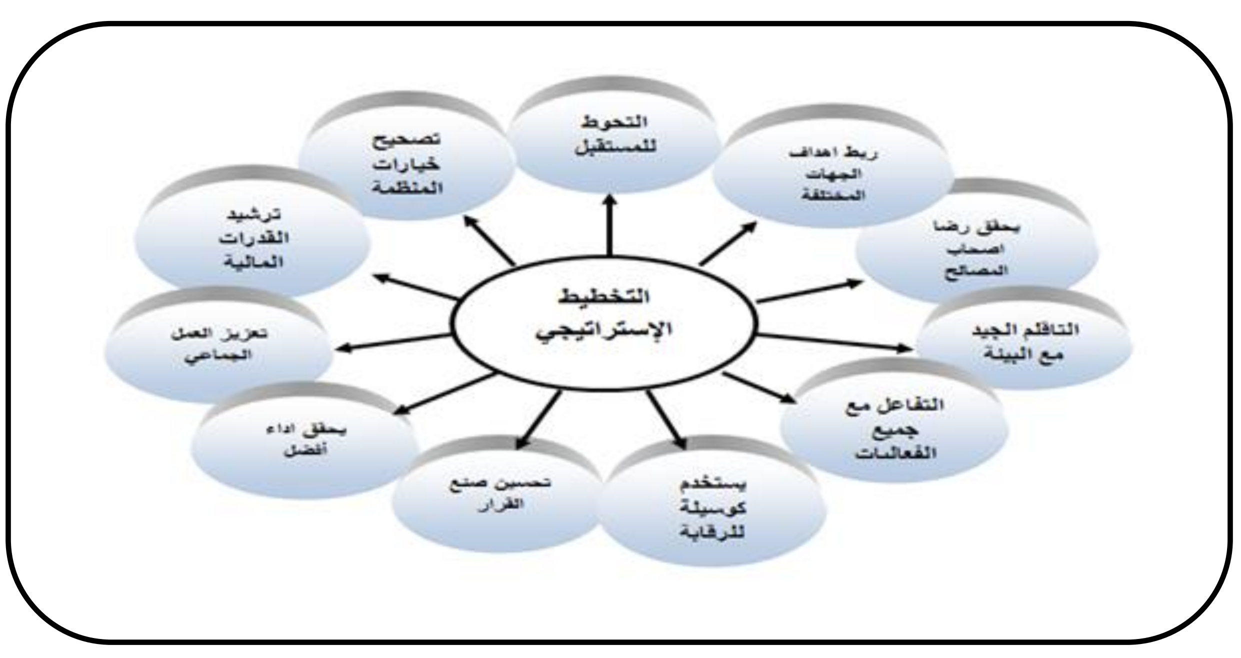
5- يعزز العمل الجماعي ويكسب الخبرة لكافة أفراد المنظمة حيث يشارك جميعهم في بناء الإستراتيجية ووضع أهدافها.

6- يعتبر وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية على مدى تنفيذ الاهداف.

7- تمكن الخطة الأستراتيجية متخذي القرار من تحقيق الاتصال الكفوء أو التنسيق والتكامل والتفاعل مع كافة الفعاليات للمنظمة.

8- التأقلم مع التغيرات البيئية السريعة من حيث آثرها على أداء المنظمة.

9- التأكد من ربط الإهداف الإستراتيجية لطموحات وأهداف أصحاب الأموال والإدارة العليا ومصلحة أعضاء المنظمة واصحاب المصالح. والشكل (12) يوضح أهمية التخطيط الإستراتيجي:



شكل (12): أهمية التخطيط الأستراتيجي

5. مستويات التخطيط الإستراتيجي

أن مستويات التخطيط الاستراتيجي تشمل الأنواع التالية:

أ- **التخطيط الإستراتيجي (Strategic Planning):**

التخطيط الذي يتسم بالأهمية الكبيرة للمنظمة وغالباً مايحدث اثراً نوعياً فيها وتمارسه الادارة العليا ويمتد اثره لفترات طويلة نسبياً.

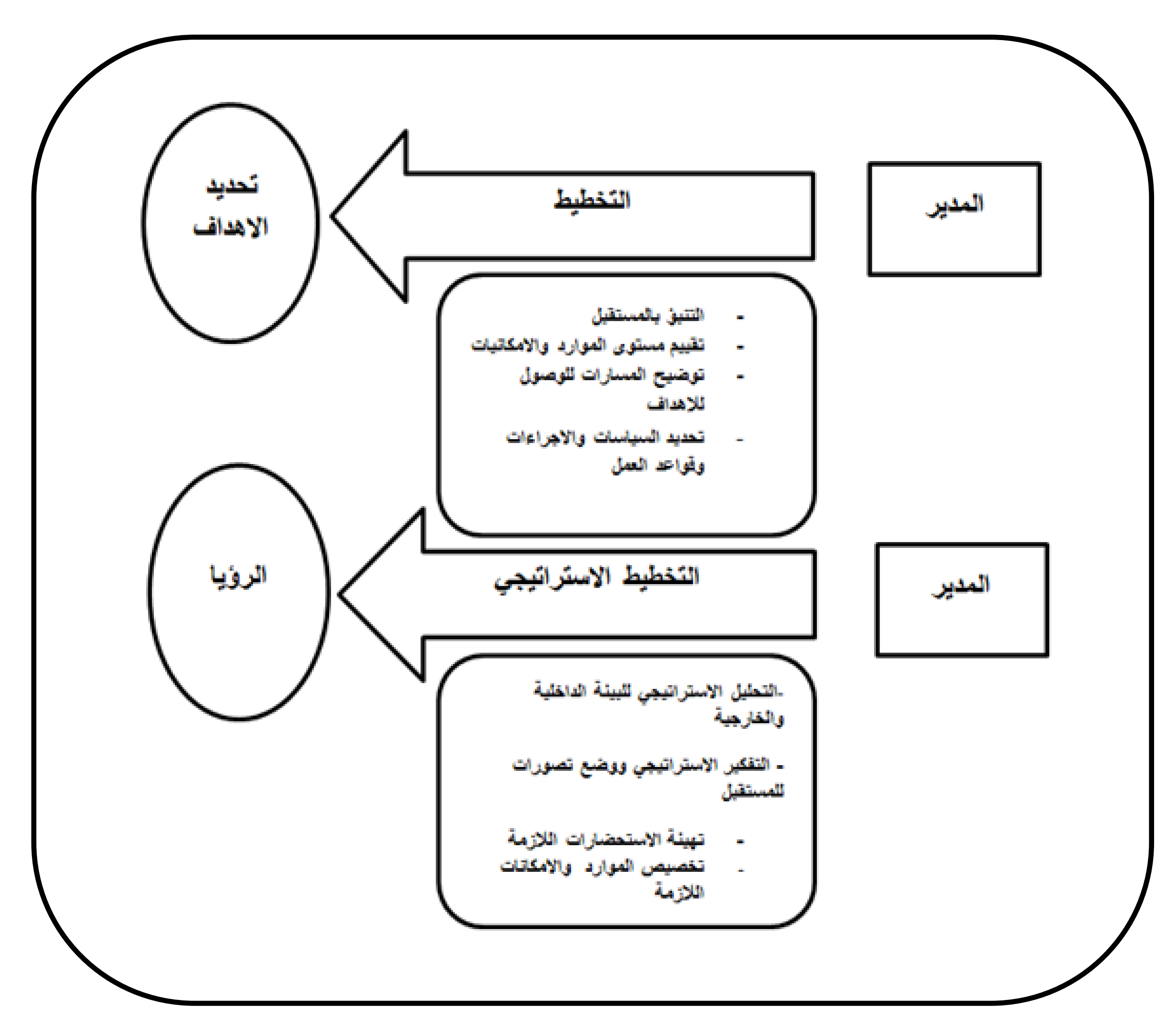
ب- **التخطيط التكتيكي (Tactical Planning):**

غالباً مايطلق عليه بالتخطيط التنسيقي فهو تجزئة الخطط الإستراتيجية لمديات زمنية اقصر لغرض التنسيق بين مختلف الوحدات والأقسام في المنظمة بهدف الاسهام في تحقيق الأهداف المراد انجازها.

ت- **التخطيط التشغيلي (Operational Planning):**

يعد جزء من التخطيط التكتيكي يشرح كيفية تنفيذ عناصر هذا التخطيط وفق خطط متوسطة المدى وتهتم به الإدارات الوسطى والدنيا ويمتد تأثيره على المديين المتوسط والقصير.

كما ان التخطيط الاستراتيجي يختلف عن التخطيط التقليدي، فالمقصود من التخطيط التقليدي الذي هو أول الوظائف الإدارية، امتداد للماضي باستخدام معلومات الماضي لمعرفة ما يجب ان يكون في المستقبل، وهو عادة ما يستند على التنبؤ، أما التخطيط الاستراتيجي فهو ضرب من ضروب اختراق حجب المستقبل والغوص في عمقه لتحديد شكل المنظمة، وان كان التخطيط يعني تحديد حجم النشاط في المستقبل، فأن تغيير نوعية هذا النشاط شكله يمثل ما يطلق علية التخطيط الاستراتيجي، فأكثر المنظمات التجأت الى التخطيط الاستراتيجي بسبب اتساع نشاطاتها وازدياد حدة المنافسة في ظل سيادة ظروف عدم التأكد بفعل التغيرات المتسارعة في الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة، فقد اتجه الاهتمام بشكل واضح منذ عقد السبعينات نحو مفهوم التخطيط الاستراتيجي، إذ تنامى دوره في مواجه حالات عدم الاستقرار البيئي من خلال تحديد توجهات المنظمة للأمد البعيد والاهتمام بدراسة وتحليل عوامل البيئة الداخلية والخارجية،ويوضح الشكل (13) مخططا موجزا لمضامين التخطيط والتخطيط الإستراتيجي:



شكل (13) مضامين التخطيط والتخطيط الإستراتيجي

المصدر: النعيمي، صلاح عبد القادر، 2008، المدير... القائد والمفكر الأستراتيجي: فن ومهارات التفاعل مع الأخرين ، الأثراء للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان_ الأردن، ص32.

6. معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي

يتعامل بكفاءة مع الظروف سريعة التغيير. أشار عدد من الباحثين والخبراء في مجال التخطيط الإستراتيجي ومن خلال خبراتهم وبحوثهم النظرية والعلمية الى وجود مجموعة من الصعوبات والمعوقات التي تواجه مسيرة المنظمات وتتجسد هذه المعوقات بما يأتـي:

1- تردد الموظفين من التخطيط وخوفهم من الفشل في صياغة الخطط الاستراتيجية وتبنيها.

2- صعوبة الحصول على بيانات ومعلومات دقيقة وشاملة ومتجددة.

3- غياب التكامل والتنسيق بين نظام التخطيط الإستراتيجي وأنظمة التخطيط الإستراتيجية الفرعية في المنظمة.

4- افتقار أو قلة الموارد المالية والبشرية تجعل إدارة المنظمة غير قادرة على الاستمرار في تنفيذ الخطة وفق ماهو مرسوم لها وربما يؤدي بها الى الفشل.
5- عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضعف هيكلها الأمر الذي يعد عملية التخطيط أكثر صعوبة.
6- إنشغال الإدارة العليا ومدراء الأقسام والشعب والوحدات الادارية بالمشاكل الروتينية اليومية والمستمرة.
7- عدم الاستعداد للتغييرات في البيئة الخارجية للمنظمة في عناصرها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية وغيرها.
8- عدم أهتمام بعض المدراء بالمهارات التي يتطلبها إستخدام التخطيط الاستراتيجي أضافة الى عدم تقبلهم كل ماهو جديد ومهم.
9- عدم قدرة الإدارة على تحديد الخطة الإستراتيجية وتحديد أهدافها وخططها التنفيذية، اذ تعد الخطة هي أولاً وأخراً التي تعبر عن إمكانيات المنظمة الذاتية حتى وأن استعانت بالغير في وضع خطتها لكنها لن تكون قادرة على تنفيذها.

وللتغلب على معوقات التخطيط الاستراتيجي يجب تهيئة المناخ المناسب لزيادة فاعلية التخطيط الاستراتيجي، ويتضمن ذلك التزام الإدارة العليا به، وتحديد الأهداف والاستراتيجيات والسياسات بدقة وايصالها للمديرين المعنيين، وتطبيق مبدأ المشاركة، وتوفير الوضوح والواقعية والمرونة في عملية التخطيط الاستراتيجي، وكذلك توفير الهيكل التنظيمي المناسب، واخيراً جعل التخطيط الاستراتيجي ملزماً لجميع المستويات الإدارية والوظيفية.

ومن سمات التخطيط الإستراتيجي ما يلي:

1- انه أسلوب عملي لجميع المستويات الإدارية الثلاث (إدارة عليا، إدارة وسطى، مستوى إشرافي).
2- نظام شامل ومتكامل لتحديد خطوات العمل من حيث السياسات والبرامج والإجراءات ومسار المنظمة في المستقبل من حيث الرؤية والرسالة والأهداف ومجالات تميز المنظمة في المستقبل من حيث الأعمال والأنشطة.
3- رد فعل لكل من البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) داخل المنظمة، والبيئة الخارجية (الفرص والتحديات) خارج المنظمة وهذا ما نعبر عنه بمصفوفة (SWOT).

كما وذكر (Bryson,1988) عدة نقاط تبين أهمية التخطيط الاستراتيجي وهي كالأتي:

1- يشجع على التفكير الاستراتيجي.
2- يوضح الاتجاه المستقبلي للمنظمة.

3- يساعد على اتخاذ قرارات في الوقت الحاضر في ضوء عواقب المستقبل.
4- يطور قاعدة متماسكة ومعقولة لاتخاذ القرارات.
5- يبني فريق العمل ويعزز الخبرات.
6- يوضح التحديات والفرص المستقبلية.
7- يحسن الأداء التنظيمي.

7. أساليب التخطيط الإستراتيجي

تعد الإدارة العليا في كافة المنظمات المسؤول الرئيسي عن عملية التخطيط الإستراتيجي، إلا ان سعي الإدارة العليا لتحقيق التناسق والتكامل بين أهداف المنظمة ومواردها البشرية أدى الى إشراك القادة الاداريين والمسؤولين الآخرين في وضع الخطط الإستراتيجية، وتحديد الإستراتيجيات وتنفيذها ومتابعتها وتقييمها، وتختلف مسؤولية كل طرف عن الأطراف الأخرى، لكن تبقى مسؤولية إنجاح عملية التخطيط الإستراتيجي مسؤولية مشتركة. وفي العادة ما يمارس التخطيط الإستراتيجي من خلال أربعة أساليب وهي:

1- **أسلوب التخطيط من الأسفل الى الأعلى:** يتم تطبيق هذا الأسلوب بطلب الإدارة العليا من مدراء الأقسام والإدارات الاخرى تقديم خططهم السنوية وكذلك تقديم المعلومات حول ما يخرج ويدخل وطريقة سير الأعمال في القسم ومدى مواءمة ذلك مع التغيرات البيئية المختلفة، وبعد ذلك تقوم الإدارة العليا بإجراء التعديلات اللازمة، ويتم وضع الخطط الملائمة طبقا للوضع القائم.
2- **أسلوب التخطيط من الأعلى الى الأسفل:** يرتبط هذا الأسلوب بالمنظمات التي تتسم بالمركزية، و تقوم الإدارة العليا في هذه المنظمات بعملية التخطيط الإستراتيجي وذلك بأعداد الخطط وإرسالها الى الإدارات والأقسام ليتم تنفيذها، أما المنظمات التي تتبع نظام اللامركزية فتقوم الإدارة العليا بأعداد الخطوط العريضة والتوجهات الرئيسية الى الإدارات والأقسام طالبة منها تقديم الخطط، وبعدها ترجع الخطط من قبل الإدارة ويجري تعديلها وترسل مرة أخرى الى الإدارات و الأقسام لتنفيذها.
3- **أسلوب المزج بين الأسلوبين السابقين:** أي من الأعلى الى الأسفل ومن الأسفل الى الأعلى، وهذا الأسلوب متبع من قبل المنظمات الكبرى، ويحدث من خلال التنسيق بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية الوسطى.
4- **أسلوب فريق التخطيط:** من خلال هذا الأسلوب تعتمد المنظمة على فريق من المخططين الإستراتيجيين الذين يقومون بوضع خطط مكتوبة تتضمن تحليل الوضع القائم للمنظمة وما يجب ان يكون عليه، وهذا يتم في المنظمات الكبرى.

ان عمليات التخطيط الإستراتيجي بكافة أبعادها يجب ان تكون شمولية، أي تشمل كافة القطاعات من الإدارة العليا والموظفين والأفراد العاملين المعنيين بنجاح المنظمة، وان هذه الشمولية تتسم بما يلي:

1- تساعد على بناء الحماس الداخلي والخارجي والارتباط بالمنظمة واستراتيجياتها، ويكون الأفراد هم أصحاب الأهداف والمجهودات المبذولة لتحقيق أفضل النتائج.
2- تؤكد الشمولية على ان قاعدة البيانات والمعلومات تعكس احتياجات الأفراد وتوقعاتهم داخل المنظمة وتطلعات الجهات الخارجية.
3- تبني مستوى من الموضوعية لعملية التخطيط.
4- توجد أساس لعلاقات العمل المستقبلية.
5- تعمل على توحيد الهدف وسط كافة العناصر الأساسية المعنية.
6- تؤسس قاعدة لتداول المعلومات بين العاملين والإدارة والفئات الأخرى بصورة دائمة ومستمرة.

8. التخطيط الاستراتيجي والمهارات القيادية

تعد عملية التخطيط الاستراتيجي من المهام الرئيسية للمدراء الاستراتيجيين الذين هم يختلفون تماما عن صورة متخذ القرار العقلاني، حيث ان المدير الاستراتيجي الناجح هو الذي يمتلك مهارات متعددة تتمثل في الإحاطة الجيدة والاطلاع على كافة المعلومات المرتبطة بمهام العمل والخبرة العالية ومهارة السياسي التنظيمي القادر على بناء الائتلافات للحصول على البرامج التي يحققها بأقل احتكاك أو خسارة، فضلا عن معرفة المدير الاستراتيجي مكامن الضعف ومساحات عدم الجدوى بغية معالجتها بالاتجاه الصحيح. كما وذكر(المغربي، 1999)عددا من المهارات التي يجب ان تتوفر في المدراء الاستراتيجيين وهي:

1- القدرة على بناء الغايات.
2- البصيرة النافذة والفراسة في وزن الأمور.
3- الاستشعار البيئي.
4- مهارة تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها.
5- مهارة الاختيار الاستراتيجي والقدرة على اتخاذ القرارات.
6- مهارة تحديد الموارد والإمكانيات المتاحة واستخدامها بكفاءة عالية.
7- التجاوب الاجتماعي بين المنظمة والبيئة المحيطة.
8- مواكبة عولمة الفكر الإداري.

ثانيا: التفكير الاستراتيجي

1. مفهوم التفكير الاستراتيجي

يعد التفكير الستراتيجي مدخلاً معاصراً ونمطاً فكرياً يسهم في تحقيق الموائمة بين الإمكانات المنظمية وواقع المنافسة ومستقبل المنظمة من خلال دراسة العلاقات المنظورة لمختلف الأنشطة وتداخلاتها مع مجمل الأنماط البيئة إذ يشكل التفكير الستراتيجي أحد أهم التحديات التي تواجهها الإدارة العليا في أي منظمة. إذ يُعد أداة تعزز قدرة المنظمة وميزتها التنافسية من خلال تهيئة قدراً من الأستعداد الذي يشكل انطلاقة للنجاح.

اذ عرفه (يونس، 2002: 52) بأنه "العمليات العقلية والمعرفية التي يستعملها القائد لحظة النظر الى المشكلات التي يستوجب أتخاذ قرارات ويتطلب التعامل مع هذا البعد أستحضار الحالة الفعلية التي يجابهها القائد بدقة متناهية".

2. عناصر التفكير الاستراتيجي

اسهم العديد من الكتاب والباحثين في تحديد وتناول عناصر التفكير الستراتيجي وقد أختلفوا في تحديد تلك العناصر فمن وجهة (Jritz) يُشير الى وجود عنصرين للتفكير الستراتيجي هما (إيجاد حلول مختلفة للمشكلات، دراسة الفرص الخارجية) في حين أشار (Neiber & Albert 1999) الى وجود اربعة عناصر للتفكير الستراتيجي تتمثل في (الأنماط المتكررة للأحداث، اختيار شخص مسؤول عن التفكير الستراتيجي، الأفادة من الأحداث الماضية للتنبؤ بالمستقبل، أستعمال المعرفة السابقة لأعداد نموذج مناسب لاتخاذ القرار) أما (Boon) فقد حدد خمس عناصر تتمثل في (القدرة على أيجاد حلول مختلفة لمشكلات معينة، فهم ديناميكية البيئة الداخلية والخارجية وفهم موقف المنظمة داخل الأنظمة، تحديد الأهداف المستقبلية والمستقبل الأكثر فائدة، معرفة مناطق التنافس الجديدة والقدرة على جمع الأفكار المختلفة في أفكار جديدة). واتفق معه كلاً من (Walker & Angelst) بوجود خمسة عناصر ايضاً إذ تتمثل في (الوعي بالصناعة والمنافسة، فهم نقاط القوة والفرص، الوعي بالمشكلات الاستراتيجية للمنظمة، دراسة الأولويات الاستراتيجية للمدراء، صناعة القرار بالإفادة من العمليات المرنة والفعالة). أما (Monnavarian.etal,2011) فقد حدد عناصر التفكير الستراتيجي بسبعة عناصر (الأبداع، الذكاء الستراتيجي، الرؤية الاستراتيجية، التفكير المنظم، إدارة الصراع التنظيمي، المساءلة، النمط العقلي المتنوع) والتالي توضيح كل عنصر من العناصر التي اوضحها الاخير وعلى النحو الآتي:

أ- الأبداع:

أصبح موضوع الأبداع من أكثر الموضوعات التي تجذب أهتمام عدد كبير من الكتاب والباحثين إذ يمثل الأبداع سر نجاح الكثير من المنظمات لا سيما المنظمات الخدمية وذلك لأن المنظمات التي لا تتبنى الأبداع في عملها والأستمرار بإداء اعمالها بالأسلوب التقليدي كما كانت تقوم به في الماضي فأن هذه المنظمات سوف تعاني من الركود والأضمحلال والذي يؤدي في نهاية المطاف الى زوالها أو اضعاف دورها. وأصبح الأبداع مطلباً أساسياً من متطلبات التغيير والنجاح "الأفضل عمل أبداع واحد مميز ورئيسي في المنظمة عن عمل مجموعة من التحسينات الصغيرة". قدم عدد من الكُتاب والباحثين عدة مفاهيم للأبداع إذ عرفه (Poul,2005) بأنهُ "العملية التفكيرية التي تساعدنا على توليد الأفكار" كذلك عرف الأبداع بأنهُ "عملية خلق أفكار جديدة خلاقة لمشكلةٍ معينة" بينما يرى (عبيد، 2006) الأبداع بأنهُ "نشاط عقلي يصاحبه رغبة قوية في البحث والتوصل الى حلول مشكلات أو بلوغ غايات ويكون لدى المبدع حساسية نحوها واصراراً على معالجتها" أو هو "عملية تحسس للمشكلات والوعي بمواطن الضعف والثغرات وعدم الأنسجام والنقص في المعلومات والبحث عن حلول وصياغة فرضيات جديدة واختبار الفرضيات وأعادة صياغتها أو تعديلها من أجل التوصل الى حلول أو ارتباطات جديدة بأستعمال المعطيات المتوافرة أو توصيل النتائج الى الأخرين".

ب- الذكاء الاستراتيجي:

يعد الذكاء الستراتيجي أحد أنماط الذكاء الذي يتسم به قادة المنظمات، إذ يمدهم بالقدرات الابداعية والرؤية المستقبلية، فضلاً عن تهيئة الية رصينة لتوفير المعلومات لصناع القرار وصياغة الستراتيجيات والخطط في المنظمات بشكل عام والمنظمات الخدمية بشكل خاص، إذ يتطلب من المفكر الستراتيجي في المنظمات استعمال قدراته العقلية وتوظيفها من اجل تكوين رؤية ذات علاقة بالأهداف الاستراتيجية للأمر البعيد واستشراف المستقبل فضلاً على تحفيز الاخرين بتوحيد توجهاتهم وتدعيم حالات التعاون وأسس الشراكة مع المنظمات الاخرى أو افراد اخرين أو الأدارات في داخل المنظمات من أجل تحقيق النجاح والتفوق لذا يتطلب من المفكر الستراتيجي ان يتمتع بالذكاء الستراتيجي ليفكر استراتيجياً، وتبعاً لذلك اختلفت اراء وتوجهات الباحثين بتحديد مفهوم الذكاء الستراتيجي،اذ عرفها (Kuhlmann ،1999) بأنها " ابتكار خرائط طريق توجه صناع القرار نحو صناعة قرارات اكثر وعياً وتتجاوزاً للترتيب التقليدي عبر تلبية حاجاتهم الملحة للمعلومات وفي الوقت المناسب وبالدقة والكمية والجودة المطلوبة لصناعة قراراتهم بجرعة صحيحة من العقلانية" وهناك من رأى بانها " وظيفة تختص بتحليل المنافسين او فهم اهدافهم المستقبلية واستراتيجياتهم الحالية وما يؤمنون به من فرضيات عن انفسهم والصناعة وفهم

قدراتهم وابرز مكوناتهم" (johanson،2000 :5)، او انها عملية لزيادة الميزة التنافسية للأعمال من خلال الاستعمال الذكي للمعلومات المتاحة في صنع القرار"، وعرفت كذلك بانها "القدرة على تطوير استراتيجيات ملائمة لمواجهة التأثيرات البيئية المستقبلية وهذا الذكاء يشمل الموهبة - الفهم – المعرفة – المرونة-الخيال الواسع"، وسيتم توضيح مفصل للذكاء الاستراتيجي لاحقاً.

ت- الرؤية الاستراتيجية:

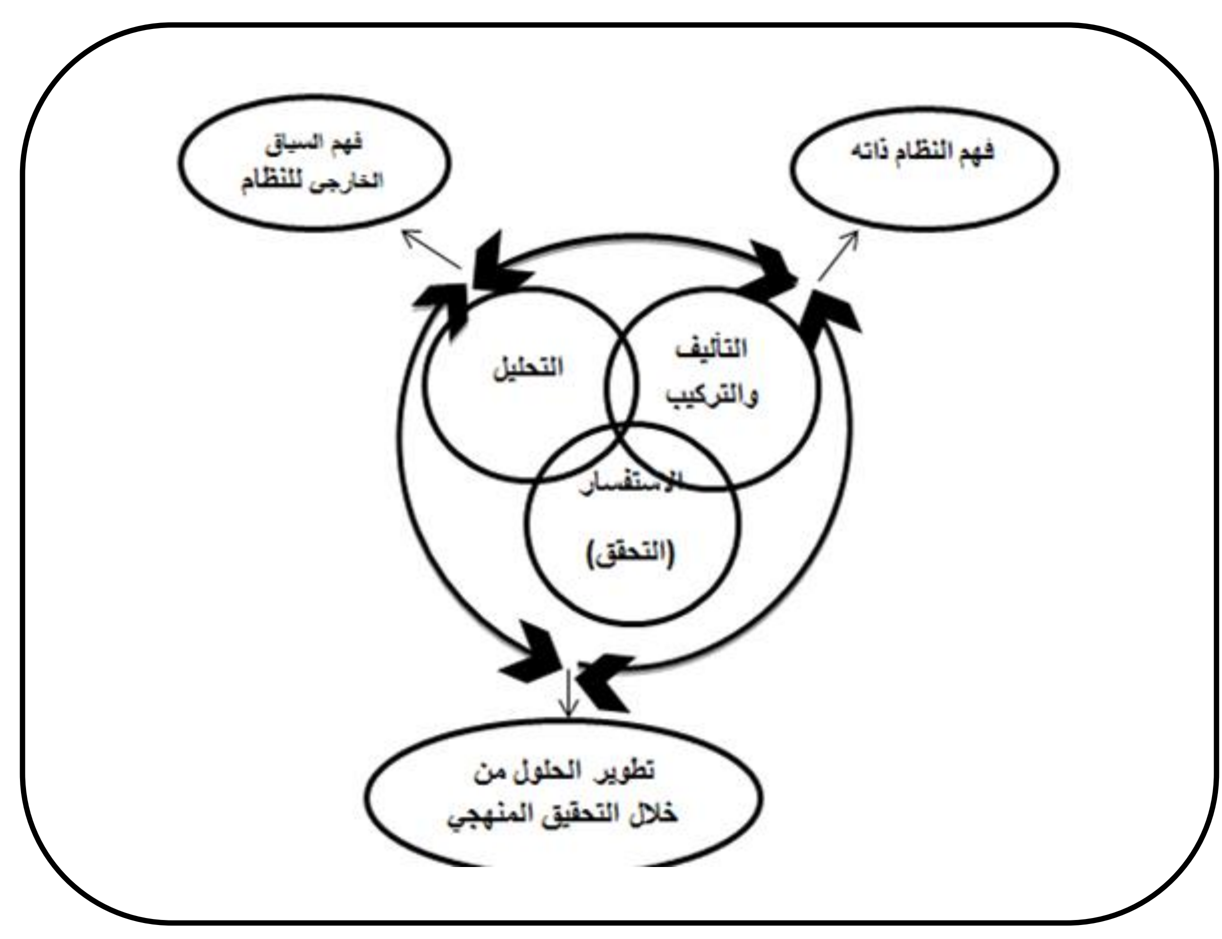
يحتل موضوع الرؤية الاستراتيجية اهمية بالغة لجميع المنظمات ولاسيما الفندقية منها وذلك لوجودها في بيئة ذات تغيرات متسارعة وفي مختلف المجالات اذ تعد في الحيوية ذات العلاقة بطموحات المنظمة وما ترغب ان تكون عليه في المستقبل مما يسهل عليها ان تقود عملية التغيير من خلال إعادة تنظيم نشاطاتها وبما يدعم أداء عملياتها بشكل افضل وتحقيق النجاح والتمييز والريادة اعتمادا على قدراتها في التكيف لشتى المواقف والأزمات بما ينعكس بصورة إيجابية على المنظمة والمجتمع.

وقد قدم عدد من الكتاب والباحثين مفهوما للرؤية الاستراتيجية بأنها "وصف لشي ما" (منظمة، ثقافة مشتركة، عمل، تكنلوجيا، فعالية) في المستقبل بينما وصفها(Lynch ،2000) بانها "الصورة الذهنية للحالة المستقبلية المرغوبة والممكنة للمنظمة" ويرى البعض أن"الرؤية يجب أن تكون شاملة ومتكاملة لكل انشطة واعمال المنظمة وتستنبط في تظافر الجهود الجماعية في داخل المنظمة وخارجها وانها شكل من اشكال القيادة وإحدى المهمات العظيمة التي يقوم بها كبار القادة في المنظمة والرؤية لا تعني مجرد تصور أو تخيل ذا علاقة بفترة أو بأوضاع قادمة أنما هي بمثابة أداة وقدرة تستند على إمكانات وخبرة ودراسة عقلانية لواقع ومستقبل المنظمة بما يجعلها تحقق الهدف المطلوب في توحيد العاملين بأتجاه أغراض المنظمة العليا".

ث- التفكير المُنظم:

ظهر مصطلح تفكير النظم في منتصف القرن العشرين، إذ أرتبط أنموذج النظم مع بحوث العمليات وتحليل الأنظمة وهندسة النظام وأن النجاح الذي حققهُ تفكير النظم أو ما يسمى أيضاً (التفكير المنظومي) في هذا المجال أدى الى نقلهِ لبيئة النظم الاجتماعية، إذ يُعبر عن القدرة على توليف العناصر أكثر من فصلها الى أجزاء ثم تحليلها ويُعرف تفكير النظم بأنه "سياق لرؤية الكُل وإطار لرؤية العلاقات الداخلية بدلاً من الأشياء ذاتها ورؤية أنماط التغيير بدلاً من لقطات ساكنة"، بينما اشار (عبيد، 2002) الى أنهُ "ذلك النوع من التفكير الذي يتضمن أدارة عملية التفكير والتفكير في التفكير كما أنه يتطلب مهارات عليا في التفكير من تحليل المواقف ثم أعادة تركيب مكوناته بمرونة مع تعدد طرق أعادة التركيب المنظم في

ضوء المطلوب الوصول اليه" بينما يراه البعض على أنهُ "شكلاً من أشكال المستويات العليا في التفكير ومن خلال هذا النمط من التفكير يكون الفرد قادراً على الرؤية المستقبلية الشاملة لأي موضوع دون أن يفقد هذا الموضوع جزئياته أي أنتقال الفرد من التفكير بصورة مجردة الى التفكير الشامل الذي يجعله ينظر الى العديد من العناصر التي كان يتعامل معها بأعتبارها موضوعات متباعدة فيراها مشتركة في العديد من الجوانب بمعنى أنه ينظر الى الأشياء بمنظار منظومي" وعرفه (Maccoby,2004) بأنه "دراسة الأجزاء من حيث علاقتها بالكُل والتركيز على أسلوب تفاعلها مع بعضها ثم تقييمها من حيث نجاحها في خدمة أهداف المنظمة" والشكل (14) يوضح ويساعد على فهم التفكير المنظم.



شكل (14) التفكير النظمي كعلاقة تداوبية بين ثلاث عناصر

Source: Edsone, Robert, 2008, Systems Thinking. Applied. A primer, Analytic services Inc, p:6.

وطبقاً لـ (Edson, 2008) يتضمن الشكل ثلاث عناصر هي التأليف أو (التركيب) والتحليل والاستفسار أو (التحقق) وهي ليست خطوات أو مراحل متعاقبة لكنها مترابطة بقوة لدعم بعضها البعض ويعكس التأليف والتحليل حالات المشكلة التي يجب أن تُقييم كأنظمة موجودة في بيئة أكبر.

فأن التأليف والتحليل كلاهما سمات مكملة وضرورية للتفكير النظمي التأليف يضع سوية ويقيم الأنظمة ككُل ويفهمها في بيئتها وفيه يتم احتواء الكُل وهذا هو نقطة التركيز ، أما التحليل يفكك النظام

ويفهم من الاجزاء المكونة لهُ وسلوكهِ ونشاطه أما العنصر الثالث الاستفسار أو التحقق يعني الحصول على الحلول من خلال التحقيق الشامل. والأسهم المحيطة تُشير الى العلاقات الداخلية للعناصر والطبيعة التكرارية للتركيب.

ج- ادارة الصراع التنظيمي:

يعد موضوع الصراع داخل المنظمات من المواضيع الحديثة التي حظيت باهتمام واسع من الباحثين في مختلف الاتجاهات الفكرية، إذ اكدت الدراسات أهمية وجود الصراع في جميع الخبرات الانسانية فضلاً عن دوره في سلوك الافراد والمنظمات، وتعد بعض انواع الصراع ايجابية وتعتبر دليلاً على سلامة المنظمة ولا تؤثر نتائجها على الأداء التنظيمي وانما تؤدي الى نتائج ايجابية في الانتاجية والابداع والرضا الوظيفي هناك جانب اخر يتمثل بصراعات تؤثر على فاعلية المنظمة ومشاعر العاملين وتؤدي الى قلة التعاون وزيادة دوران العمل والغيابات وانخفاض النوعية فضلاً عن الاضرار بنظام الاتصال وكفاءة وفاعلية المنظمة، وقد يأخذ الصراع جانب المنافسة ويؤدي الى تفتح الامكانيات والمواهب ويحسن نوعية القرارات المتخذة وبالتالي يعد عاملاً لتطويرأداء العاملين والمنظمة ككل، وتباينت اراء الكتاب والباحثين بتحديد مفهوم الصراع التنظيمي اذ عرف بانه" ارباك او تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات مما يصعب عملية المفاضلة والأختيار بين البدائل" فيما رأى (Robbins، 2001) بانه "العملية التي تبدا حين يدرك احد الاطراف ان الطرف الاخر يؤثر عليه سلبيا في شيء ما يهتم به الطرف الاخر" واشار اليها بانه "وضع تنافسي يدرك فيه طرفي الصراع التعارض بين مصالحهما، ويرغب كل طرف في الحصول على المنافع التي تتعرض مع رغبة الطرف الاخر، مما يؤدي الى تعطيل اتخاذ القرارات لصعوبة اجراء عملية المفاصلة والاختيار بين البدائل، وينتج تداخل الاهداف مع تعارض المصالح، وتناقض القيم والمعتقدات والآراء واختلاف المشاعر الاحاسيس الاتجاهات".

ح- المساءلة:

تسعى العديد من المنظمات الى بناء قاعدة بحثية من المعلومات تمكنها من استشراف رؤية مستقبلية لإصلاح اليات المحاسبات والمساءلة والارتقاء في مستوى ادائها وذلك لمواجهة المتغيرات الدولية واحداث الاصلاح، إذ تعد المساءلة أهم القضايا التي تستحق الأهتمام في مجال العلوم الإدارية، وبرز ذلك من خلال المساهمات المقدمة لمؤتمر المعهد الدولي للعلوم الإدارية عام (1999) م وأكد المؤتمر القبول العالمي لمفهوم المساءلة كمعيار للإدارة العامة، إذ يعد مفهوم المساءلة مفهوماً(متقلب رحال) كونه يستخدم في حقول معرفية متعددة مما يؤدي الى اختلاف دلالات المفهوم تبعاً لمقاصده ومتجدداً لارتباطه

بالسياقين الحضاري والثقافي اللذين يستخدم فيهما، واختلفت اراء الباحثين والدارسين لمفهوم المساءلة تبعاً لاختلاف توجهاتهم الفكرية والفلسفية إذ عرفها (افندي، 2002) بأنها "التزام منظمات الادارة العامة بتقديم حساب عن طبيعة ممارستها للواجبات المنوطة بها بهدف رفع الكفاءة والفاعلية لهذه المنظمات وهي منظومة تضم اليات وعناصر لضمان النزاهة الشفافية والقضاء على الفساد الاداري وتحقيق الصالح العام"، وهناك من رأى بأنها "اجابات الافراد او المنظمات على الاسئلة الموجهة اليهم بسبب سلوكيات غير مرغوب فيها، وتتنافى مع الانظمة والمعايير ولا تنسجم معها، ويقتضي ذلك تقديم الاسباب او المبررات التي دفعت الى ممارسة تلك السلوكيات او اتخاذ تلك القرارات، إضافة الى تحمل اولئك الافراد وتلك المنظمات المسؤولية والتبعات المرتبة على سلوكهم كافة" واشار اليها البعض بأنها "الاستعداد لقبول اللوم عن الفشل او قبول الثناء والتقدير عن النجاح والانجاز وتشمل شرحاً وتفسيراً للأسباب المؤدية لذلك وما يجب فعله لتصحيح مثل هذا الموقف، وعرفت كذلك بأنها "مدى تحمل الفرد مسؤولية ما يسند اليه من اعمال وما يتبعها من مهام تتطلبها تلك المسؤولية وذلك طبقاً للشروط المواصفات التي يكون قد سبق الموافقة عليها.

ثالثا: الذكاء القيادي

مفهوم الذكاء بصورة عامة

ان الذكاء له عدة مفاهيم اختلف العلماء.. هو فيها القدرة على تلافي المشاكل وحلها باسرع واكفأ الطرق الممكن وهو بلغة السوق المورد الاكثر ندرة على مستوى الافراد.

ان للذكاء اهمية كبيرة فقد ادخل معامل الذكاء في العمليات الادارية والقيادية وحاز على اعجاب كبير في قدرته على تحديد وقياس مهارات وقدرات الافراد الحسابية واللغوية فقد ازدادت اختبارات الذكاء واصبحت الكثير من الموؤسسات التي تسعى للحصول على مهارات وقدرات عالية ومميزة لافرادها تسعى الى اقامة مثل هذه الاختبارات، ان هذه المسأله واجهت الكثير من المآزق واسباب ذلك هي:

- ان نتائج الاختبارات ليست شيء يمكن الاعتماد عليه الا في الموضوع الذي اختبر فيه.
- ان الذكاء ليس نوع واحد وانما ذكاء متعدد مثل الذكاء المكاني واللغوي والمنطقي والرياضي والكمي..الخ.
- ان الاختبارات تقيس ذكاء الفرد في لحظات سكونية في حين ان الافراد الذين يواجهون المواقف تتطلب منهم حركة سريعة ورد فعل سريع وفعال.

أ- الذكاء العاطفي:

ذكر (ستيفن كوفي) صاحب كتاب العادات السبع: "لقد اظهرت الدراسات بالبرهان ان الذكاء العاطفي اكثر اهمية من الذكاء العام او المعرفي في معظم الادوار وهو اكثر اهمية في ادوار القيادة". عندما نسمع بـ "الإداري المثالي" قد ترتسم صورة شخص لم يسمح لمزاجه وحالته العصبية أن تخرجا عن نطاق السيطرة، بغض النظر عن المشاكل التي قد تواجهه شخص لديه ثقة كاملة في الموظفين التابعين له، يتحدث بلطف، ويصغي لهم دائماً، من السهل التحدث معه ، ودائماً ما يتخذ قرارات متأنية وواعية. هذه هي صفات شخص لديه درجة عالية من الذكاء العاطفي.

عرفت الكاتبة (برونا مرتينزي) الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence) هو القدرة على فهم وإدارة العواطف الخاصة بك و بالناس من حولك. إن الأشخاص الذين يتمتعون بالذكاء العاطفي يدركون جيداً طبيعة مشاعرهم، وكيف يمكن أن تؤثر عواطفهم على الأشخاص الآخرين ولديهم القدرة على مراقبة انفسهم وتقييم عواطفهم وانفعالاتهم الداخلية والخارجية وقدرتهم على التحكم بالنفس وضبطها، كما أن الذكاء العاطفي شرط ضروري لنجاح القادة.

وقد ذكرت (مرتينزي) في مقالها (ان دانيال جولمان)، قد حدد خمسة عناصر رئيسية للذكاء العاطفي:

1- الوعي الذاتي.

2- التنظيم الذاتي.

3- الدافع.

4- التعاطف.

5- المهارات الاجتماعية.

كلما استطاع القائد التحكم بهذه المجالات كلما ازداد معدل الذكاء العاطفي لديه، وتناولت (مرتيزي) كل واحده بالتفصيل:

1- الوعي الذاتي:

ان القائد او المدير كلما ازداد وعيه بذاته، فسيكون على معرفة تامة بطبيعة شعوره وعواطفه، وبتأثير هذه المشاعر على الافراد من حوله. وهذا يعني تشكيل صورة واضحة عن نقاط القوة والضعف لديه. وهو ما يُترجم إلى تركيبة التواضع المحمودة في شخصيته.

2- التنظيم الذاتي:

إن القادة الذين ينظمون أنفسهم على نحو فعال فإنهم نادراً ما يعتادون لفظيا على الآخرين، أو يتخذون قرارات عاطفية، أو يبدون تنازلاً عن قيمهم. إن التنظيم الذاتي هو كل ما نستطيع أن نذكره عن

التحكم والسيطرة. وهذا العنصر من الذكاء العاطفي، وفقا (لجولمان)، يغطي أيضا المرونة والالتزام إلى المُساءلة الشخصية.

3- الدافع:

إن القادة الذين يتمتعون بدوافع ذاتية يعملون باستمرار لتحقيق أهدافهم. كما أن لديهم مستويات عالية من الجودة في أعمالهم.

4- التعاطف:

يُعد التعاطف أمراً بالغ الأهمية لإدارة فريق ناجح أو منظمة. إن الإداريين المتعاطفين لديهم القدرة على وضع أنفسهم في وضع شخص آخر. وبالتالي يتفهمون مطالب أفرادهم وإحتياجاتهم التطويرية، ويواجهون البعض الآخر الذين يتصرفون بشكل غير عادل، و يبدون نصائح بناءة، ويستمعون إلى أولئك الذين في حاجة إليهم.

5- المهارات الاجتماعية:

إن المدراء الذين يؤدون هذا العنصر بشكل جيد هم متواصلون جيدون. وذلك لقابليتهم العالية لفتح أسماعهم للأنباء السيئة تماماً مثل سماعهم للأخبار الجيدة، وبالتالي فإنهم خبراء في الحصول على دعم فريقهم المتحمس لهم لإنجاز مشروع قائم أو مستقبلي.

إن هؤلاء القادة الذين يمتلكون مهارات اجتماعية جيدة هم أيضا جيدين في إدارة التغيير وحل النزاعات بالطرق الدبلوماسية، ونادراً ما يرضون بترك الامور كما هي، لكنهم في نفس الوقت غير مستعدين لدفع أي شخص قسراً للقيام بعمل ما. انهم يصنعون أنموذجاً بسلوكهم الخاص وتجسيد دور القدوة.

ب- الذكاء القيادي في المنظمات المعاصرة:

يمكنك كموظف أن تمارس القيادة، ولكن الحاجة لممارسة هذه القيادة تعتمد على حجم السلطة الممنوحة لك ومدى استقلالية المنصب الذي تشغله والعمل المسموح لك بالقيام به. جميعنا يمارس القيادة بشكل يومي إن لم يكن على مدار الساعة. على كل حال، عندما تتعامل مع أناس من ثقافات متنوعة، أو جنسيات متعددة، أو أشخاص من عصبيات متعددة في العمل، عليك أن تكون ماهرا في التنقل من نمط لآخر من أنماط القيادة. لمساعدتك في فهم العملية القيادية، والاختلافات بين الأنماط القيادات المختلفه.

إن الذكاء القيادي مصطلح جديد في التدبير الإداري للمنظمات، ويندرج ضمن النظرة الحديثة للذكاء والمبنية على أبحاث "هوارد جاردنر" حول تعدد أنواع الذكاء عند الفرد، وهو متعلق بالهيئات العليا في المنظمات خاصة المكلفة بالتخطيط الاستراتيجي، القائد الذكي قائد ذو تجربة إدارية ومهنية غنية تمكنه من التصرف والتكيف مع الطوارئ، وذكر(محمد الحبيب) ان الذكاء القيادي يرتبط بغيره من أنواع

الذكاء الأخرى خاصة الذكاء العاطفي ارتباطا كبيرا، إنه يُمكِّن القائد من التعرف على شخصيته والتحكم فيها، بالإضافة إلى التحكم وضبطمشاعر الآخرين والتأثير فيها، واشار إن قوة الذكاء القيادي تُمَكن القائد من الأمور التالية:

1- التعرف على المرؤوسين وتحفيزهم على بناء شخصياتهم المهنية أو غيرها.
2- رفع الإنتاجية والمردودية عند الأفراد ومعرفة استخدامها وتمكنيهم من الآليات الضرورية للتطوير والإبداع.
3- التفويض الذكي للمهام: وهنا القائد يكون ملما بما هو قابل للتفويض وما هو غير قابل للتفويض، وهذا التفويض يرتكز وينبني على النتائج وليس على الإجراءات، أي أن المحاسبة كيفية وليست كمية، محاسبة تهتم بالمحصل عليه، وليس بالكيف.
4- إدارة الخلافات في العمل: القيادة الذكية هي القادرة على تدبير الصراعات والنزاعات في المنظمة بدون ردود أفعال سلبية، مع المحافظة على سمو الجانب الإنساني.
5- بناء الولاء التنظيمي: إن الولاء للمنظمة أو المنظمة يعكس قوة وذكاء القيادة، وهو دليل كبير على أن الأفراد راضون على تواجدهم في المنظمة وراضون عن القيادة وسلوكها معهم، والقائد الذكي يسعى إلى تعميق ولاء الأفراد للمنظمة.
6- التعامل مع ذوي الطباع الصعبة في العمل: القائد الذكي بحنكته وتجربته يسعى إلى تدبير أمثل للأفراد الموجودين في رعايته، وذوي الطباع الصعبة أو الحادة. يحاول إدماجهم وكسب ودهم، ومعرفة أسباب نهجهم للتواصل "العنيف".

إن الذكاء القيادي صفةٌ تُكتسب بالعادات والتجارب، وتحتاج إلى تراكم العديد من المهارات الموازية والمواكبة لتعزيز السلوك القيادي العالي. وحرص القادة على تطوير مؤهلاتهم وقدراتهم بالممارسة هو السبيل لتنمية الذكاء القيادي.

قد نتمكن جميعاً من اكتشاف الآخرين في الوقت الذي لا ندرك فيه أخطائنا ولا نستطيع تمييزها وكشفها، وإن اكتشفناها فقد يصعب علينا في بعض الأحيان الاعتراف بها. وبارتفاع معدل ذكاء الشخص تزداد درجة إنكاره لأخطاءه وعدم اعترافه بها. وهو أحد التصرفات الغبية التي يجب على الأذكياء تفاديها، طرح الكاتب خالد عاصم تساؤلاً واجاب عليه في السطور التالية:

هل من الممكن أن يتصرف الأذكياء بغباء وخاصة في مجال العمل؟

نعم، في بعض الأحيان، ولبعض الاسباب:

1- **الشعور الدائم بالصواب:** دائماً ما يصاحب الذكاء الاعتقاد الدائم بالصواب، فالذكي يصعب عليه أن يعترف أنه على خطأ لاقتناعه بأنه دائماً على صواب.

2- **الافتقار للذكاء العاطفي:** قد يركز الأذكياء بقوة على تحقيق النجاح والإنجازات دون الالتفات للضرر العاطفي والنفسي الذي من الممكن أن يلحق بالآخرين.

3- **عدم الإصرار والفشل في المثابرة:** التعود على النجاح خاصة في المهام السهلة، يؤدي إلى إحباط عند مواجهة المهمات الصعبة.

4- **تأدية الأعمال المتعددة في وقت واحد:** يتميز الأذكياء بالتفكير السريع، مما يقلل من قدرتهم على الصبر. فالذكي يرغب في إتمام المهام وإنجاز الأعمال بسرعة، مما يدفعه للقيام بها في وقت واحد في بعض الأحيان وهو ما يوقعه في الخطأ.

5- **عدم تقبل أراء الآخرين:** الاعتقاد بالصواب الدائم، يؤدي في بعض الأحيان للتقليل من قيمة أراء الآخرين وعدم الالتفاف لها، وهو ما يعيق من تطور البعض.

6- **الاستسلام عند الفشل:** النجاحات والإنجازات السابقة تجعل الأذكياء كارهين لفكرة الفشل، مما لا يؤهلهم لتقبله والتعامل معه، وهو ما يؤدي بالطبع للاستسلام في بعض الأحيان عند مواجهته.

7- **الثقة المفرطة في النفس:** الثقة المفرطة في النفس تؤدي لعدم الاعتراف بحاجة الذكي للمساعدة في بعض الأحيان.

لذلك يذكر المتخصصون في القيادة الكثير من الصفات القيادية الذكية التي يجب توافرها في الشخص الذي يريد ممارسة القيادة والنجاح في أداءها، ومن أبرزها:

1- مؤثر ومحفّز وموجّه اي انه يحفز العاملين ويوجههم نحو تحقيق الاهداف.

2- مبدع ومتوهج الافكار.

3- طموح وعقلاني وعاطفي.

4- مدرب ومعلّم.

5- قوة الحدس والتعبير والخطابة.

6- الذكاء العقلي والوجداني.

7- صاحب رؤية وتفكير استراتيجي.

رابعا: الذكاء الاستراتيجي

1. الذكاء الاستراتيجي Strategic Intelligence

أن السبب الذي جعل الكثير من القادة ينجحون هو أنهم يملكون نوعا مختلفا من الذكاء و الذي لم يصفه علماء النفس والذي أسماه الذكاء الاستراتيجي وعرفه بأنه ذكاء يوسم به قادة المنظمات، وعناصره

(الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، القدرة على تحفيز العاملين)، أن هذا الذكاء يوفر المعلومات الضرورية و المناسبة للمدراء في الوقت المناسب، وهذا يؤدي الى اتخاذ القرار الصحيح والمناسب الذي يسهم في اداء ريادي لعينة البحث. وهناك العديد من الباحثين اشار الى تعريف الذكاء الاستراتيجي وكما يلي:

- احد مكونات صناعة القرار و يقود الى التمايز من خلال توافر المقدرة على وضع الحلول لمشكلات العمل المعقدة.
- يعني وصول المعلومات الصحيحة الى ايدي الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب لكي يتمكنوا من اتخاذ القرارات الصائبة و العملية حول مستقبل عمل المنظمة.
- هو تجميع للذكاءات التنظيمية و ذلك لتقديم معلومات و معرفة ذات قيمة مضافة يساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية التنظيمية.
- عملية او أداة لجمع المعلومات التي تمد صناع القرار بالمعرفة التي تدعمهم في صناعتهم لتلك القرارات و تمكنهم من الاصغاء للبيئة التي تعمل فيها المنظمة و من ثم تحليل المعلومات لتفعيل قدراتهم في التنبؤ و التخطيط المستقبلي و التكيف مع التغييرات البيئية للحاضر و المستقبل.
- يمثل حاجة المنظمة لمعرفة بيئة الأعمال التي تعمل بها لتمكينها من اكتساب المعرفة في عملياتها الحالية من اجل التنبؤ وإدارة التغيير في المستقبل، و صياغة استراتيجيات مناسبة قادرة على خلق قيمة مضافة للزبون و تحسين الربحية في الأسواق الحالية والجديدة.

2. أهمية الذكاء الاستراتيجي

تبرز أهمية الذكاء الاستراتيجي في إدارة المخاطر التي تواجه المنظمة، و تحديد المخاطر والتهديدات و الفرص بطريقة تساعد المدراء في تحديد برامج و سياسات المنظمة، و يجعلها قادرة على التعامل مع التحديات المستقبلية و يوفر الفرص لتعزيز المنظمة و نجاحها.

بالإضافة الى ذلك فان للذكاء الاستراتيجي دور واضح في فهم التهديدات الناشئة، و إعطاء قدرة على التبصر للسماح بتطوير الاستراتيجيات و تزويد المنظمة باليقظة حول الحاجة الى قدرات جديدة وأولويات و صلاحيات مختلفة، كما و يلعب هذا النوع من الذكاء دوراً مهما في بناء المنظمة و ادارتها و يساهم بشكل كبير في نموها.

ويوفر الذكاء الاستراتيجي المعلومات المناسبة للأشخاص المناسبين ليكونوا قادرين على اتخاذ القرارات حول مستقبل المنظمة، و يزود المنظمات بالمعلومات التي تحتاجها حول بيئة العمل حتى تكون

قادرة على توقع التغيرات و تصميم الاستراتيجيات المناسبة التي ستخلق قيمة للزبون و تحقق نمواً وارباحاً مستقبلية للمنظمة في الأسواق الجديدة.

وتبرز أهمية الذكاء الاستراتيجي في التخطيط الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية، و مساعدة المنظمة في المحافظة على وضعها التنافسي في ظل التحديات المستقبلية على المدى البعيد، و يوجه قادة المنظمة الى الطريق الذي ستمضي فيه المنظمة الاستباقية من خلال تقديم بيانات تحليلية متكاملة و قدرات لإدارة البيانات و يوفر الكفاءة و الفاعلية التي تتطلبها المنظمات التنافسية، و تشمل اشكال الذكاء الاستراتيجي تحليل المخاطر و التحري عنها و تقليل مخاطر الكوارث و تقييم التنبؤات و المعلومات في المستقبل.

يعد بمثابة السيف والدرع للمنظمة حيث يلعب دورا مهما في كل مرحله من مراحل استراتيجيات وعمليات المنظمة وتبرز اهمية هذا النمط من الذكاء في ادارة المخاطر التي تواجه المنظمة ووصف المخاطر والتحديات والفرص بطريقة تساعد المدراء في تحديد بامج وسياسات المنظمة ويجعل هذا الذكاء المنظمة قادرة على التعامل مع التحديات المستقبلية ويوفر الفرص لتعزيز المنظمة ونجاحها كما ان الذكاء الاستراتيجي يعمل على اعداد القادة ومساعدتهم في قيادة المنظمة.

3. عناصر الذكاء الاستراتيجي

يتكون الذكاء الاستراتيجي من خمسة عناصر و كالآتي:

1- **الاستشراف Foresight:**

يعكس الاستشراف قابلية الفرد على التفكير بالاستناد الى قوى غير مرئية و غير مدركة الا انها تساهم في صنع المستقبل، و تتمثل أهمية هذا العنصر في المنظمات من خلال المجالات الآتية:

أ- اعتماده التوقع في إدارة التغييرات البيئية بأسلوب هادئ و منظم.

ب- نجاح القادة في اعتماد السيناريوهات بتقديمها وصفاً لاحداث مستقبلية بديلة.

ت- توفير طاقة استقرائية تسمح للقائد بتطوير استراتيجيات موجه نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

2- **التفكير المنظم Systems Thinking:**

يمثل القدرة على توليف او دمج العناصر المختلفة لغرض تحليلها و فهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها لتشكل نظاماً او صورة واضحة بشأن الأشياء التي يتم التعامل معها و يهيئ التفكير المنظم كعنصر تحليلي للذكاء الاستراتيجي الآتي:

أ- اطاراً للتفكير الاستراتيجي و اسلوباً لمجابهة تعقيدات البيئة.

ب- طريقة افضل للتعلم و اكتساب المعرفة بصدد التكامل الاستراتيجي للافكار الجديدة ضمن بيئة النظم و حركيتها.

ت- طرائق افضل لابتكار الاستراتيجيات الكفيلة بتجاوز المشكلات المعقدة وتفعيل التغيرات الاستراتيجية.

3- **الرؤية المستقبلية Future Visioning:**

تتعلق بالقدرة على الاستعانة بالاستشراف و التفكير المنظم في تصميم أنموذج او حالة مثلى يتطلب الوصول اليها و هي تهتم بتوجيه مسارات الموجه نحو صناعة المستقبل و تحقيق مضامينها، و يبرز دور الرؤية المستقبلية في المنظمة عبر الآتي:

أ- مجابهة التحديات في إدارة العمل المعرفي و رأس المال الفكري من قبل قادة ذوي خيال فائق و التكيف مع التحديات الحاسمة المحيطة بالمنظمة.

ب- الرؤى الجديدة تعد مفتاحاً للنجاح في عمليات التغيير الاستراتيجي.

ت- توفيرها تصور من زبائن المنظمة لانهم غايتها بالإضافة الى رصد تحركاتهم بين المنظمات المنافسة و تلمس رضاهم عن منتجاتهم و تشكيل رؤى جديدة عنهم و الالمام بالتقنيات الجديدة في خدمتهم.

4- **الدافعية Motivation:**

المقدرة على تحفيز الافراد و دفعهم للايمان بهدف عام يجمعهم انطلاقاً من الرؤى و التصورات التي ينبغي ان تكون موضع التنفيذ، و يتطلب ذلك بالتأكيد ان يتم التعرف على ما يحرك دافعية الافراد و يؤثر فيهم للعمل باتجاه الهدف، و للارتقاء بفاعلية دور التحفيز في المنظمة تبرز ضرورة تقديم الحوافز للعاملين نتيجة تقييمهم لاعمالهم الجيدة و تحفيزهم المستمر لتحقيق الهدف العام للمنظمة.

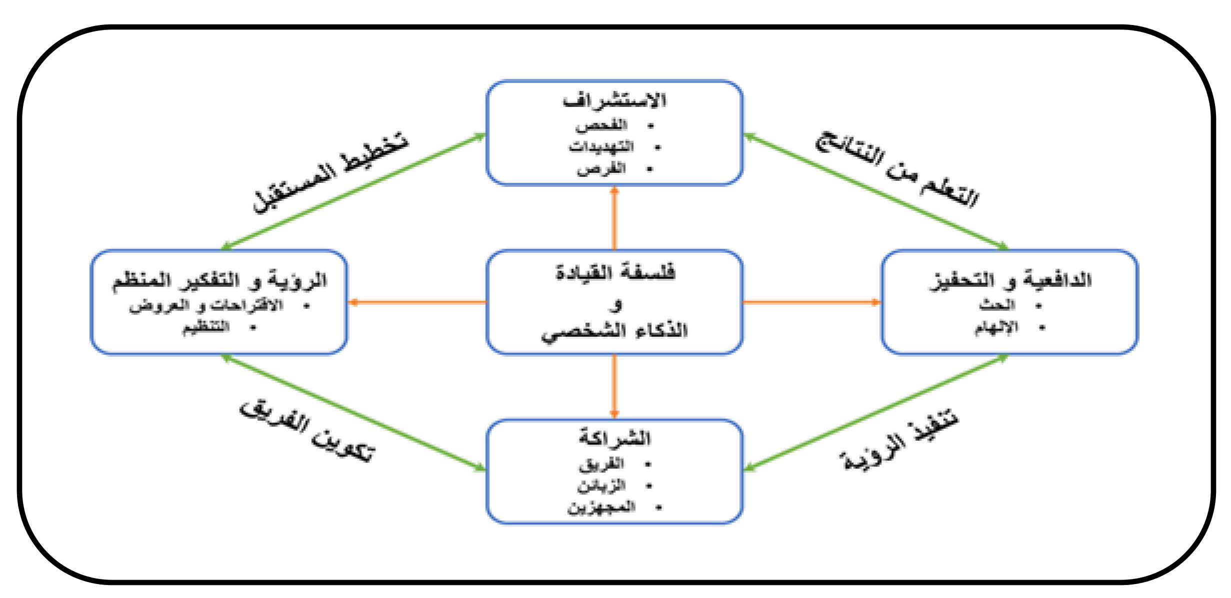
5- **الشراكة Partnership:**

تعني القدرة على إمكانية إقامة التحالفات الاستراتيجية، ففي الوقت الذ يقيم فيه ذوي الذكاء الشعوري او العاطفي صداقات مع الاخرين لكسب دعمهم، يميل الأشخاص ذوي الذكاء الاستراتيجي الى تكوين شراكات و تحالفات للوصول الى الأهداف المشتركة، و يتحدد دور الشراكات للارتقاء بالمنظمة عبر الآتي:

أ- احد آليات التكيف مع تحديات البيئة و ضمان انسيابية الخبرات و الأفكار بين الشركاء.

ب- توفيرها اطار عمل تعاوني للتشارك في الموارد النادرة و في تهديدات الدخول الى الأسواق الجديدة.

ت- اشباعها حاجات المستفيدين و توسيع نطاق خدمتهم بالإضافة الى الابداع في حل المشكلات و التفوق في الأداء و من ثم تحقيق قيمة اكبر لاطراف الشراكة.



شكل (15): نموذج الذكاء الاستراتيجي

Source: Maccoby, Michael. (2011) Strategic Intelligence: A Conceptual System Of Leadership For Change , Journal of Performance Improvement 50(3), 32 – 40.

4. مراحل عملية الذكاء الاستراتيجي

أ- مرحلة الاستشعار Sensing:

بناء الوعي و القدرة لدى القادة على تشخيص مؤشرات التغيير الداخلية و الخارجية للمنظمة.

ب- الجمع Collection:

تركز على طرق جمع البيانات ذات الصلة و المغزى.

ت- التنظيم Organization:

تشمل هذه المرحلة تنظيم البيانات التي جرى جمعها و تنسيقها و هيكلتها و وضعها في شكل مصادر للمعلومات.

ث- المعالجة Processing:

تحليل البيانات و تنظيمها و تحويلها الى معلومات بالطرق و الأدوات المناسبة.

ج- الاتصال Communicating:

تتضمن تسهيل عملية الوصول الى المعلومات للمستخدمين.

ح- الاستخدام Using:

اعتماد المعلومات في صناعة القرارات و وضع الخطط، و تحديد إجراءات تنفيذهما.

خامسا: الذكاء التنافسي

1. مفهوم الذكاء التنافسي

يعد الذكاء التنافسي أداة مهمة للإدارة الاستراتيجية التي يمكن أن تعزز القدرة التنافسية للمنظمات الحاجة و سيصبح على نحو متزايد حاجة ماسة في السنوات القادمة، وخاصة بالنسبة للاقتصادات الناشئة.

يتوجب على المنظمات ان تعرف كيفية القدرة على المنافسة و التنبؤ والاستجابة للتغيرات في داخل و خارج صناعاتها، يجري ذلك عبر عملية تحويل البيانات إلى معلومات ذكية، تقودها الى اتخاذ قرارات استراتيجية و تكتيكية تساعدها عل تعزيز موقعها التنافسي في بيئة الاعمال.

يوفر الذكاء التنافسي المعرفة بالمنافسين، و أهدافهم واستراتيجيات التسويق، و انشطتهم البحثية، ونقاط القوة والضعف لديهم و يساعد هذا التحليل المنظمات على فهم موقفهم فيما يتعلق بالمنافسين الرئيسيين في البيئة التنافسية العالمية، إذ ينظر للذكاء التنافسي بأنه "عملية دعم القرارات سواء الاستراتيجية أوالتكتيكية، ومن أجل تعزيز الذكاء التنافسي، تحتاج تلك المنظمات الى الأنظمة و العمليات في جمع وتحليل معلومات موثوقة وذات صلة وفي الوقت المناسب المتاحة بصورة كبيرة حول المنافسين و أسواق العمل.

2. تعريف الذكاء التنافسي

تعددت الآراء و التعاريف حول ماهية الذكاء التنافسي من النظرة الاستراتيجية و العملية في منظمات الاعمال اليوم، إذ توجهت معظم التعاريف لوصف الذكاء التنافسي كونه عملية ؛ فقد عرفه كل من (Zeng et al., 2007) بأنه عملية جمع ومعالجة ونشر المعلومات لأهداف تتحدد بالتقليل من عدم التأكد في اتخاذ جميع القرارات الاستراتيجية، كما و عرفه (Brody, 2008) بكونه العملية التي تعمل المنظمات فيها بجمع المعلومات العملية عن المنافسين والبيئة التنافسية، واستثمارها في عمليات التخطيط وصنع القرار من أجل تحسين أداء المنظمات الخاصة بهم، و كذلك عرف كونها عملية أخلاقية للحصول على المعلومات من البيئة التنافسية للاستخدام في صنع و اتخاذ القرار في المنظمة.

كما توجهت بعض التعاريف لوصفه كونه منهجية أو إجراءات، إذ قدم كل من (Fleisher , 2008) محاولات منهجية ذات اهداف استباقية محددة و أخلاقية لجمع و تركيب و تحليل الأسواق التنافسية والبيئة الخارجية من أجل لخلق رؤى قابلة للتنفيذ لمتخذي القرارات، كذلك انة تقييم ممنهج و مستمر عن البيئة الخارجية عن الفرص والتهديدات والتطورات التي يمكن أن يكون لها تأثير على المنظمة و من ثم التأثير على عملية صنع و اتخاذ القرار، و عرفها كل من (Magrinho & Silva 2011) بانها نشاط يخص

الإدارة الاستراتيجية لجمع المعلومات الذي يهدف إلى تمكين متخذي القرارات لاستباق توجهات السوق وتحركات المنافسين، وتحديد وتقييم التهديدات والفرص التي تنشأ في بيئة الأعمال التنافسية، و الحد من اعمال المنافسين الهجومية أو الدفاعية التي تكون أكثر ملائمة لاستراتيجية المنظمة.

3. أهمية الذكاء التنافسي

تتسم أهمية الذكاء التنافسي بأنه يساعد على إيصال المعلومات الهامة للإدارة العليا التي تساعدهم على اتخاذ القرارات الاستراتيجية من التركيز على فهم وقياس البيئة التنافسية الخارجية للمنظمة.

يعد الذكاء التنافسي أداة توفر ميزة تنافسية للشركات ومساعدة صانعي القرار على صياغة الاستراتيجيات من خلال فهم المنظمة و الصناعة التي تعمل بها و استغلال نقاط الضعف لدى المنافسين و يعد الأساس في تحليل الأعمال الاستراتيجية كما أنه يساعد في تحديد المخاطر والفرص وكذلك مجالات التحسين.

يساعد الذكاء التنافسي في تعزيز عملية التخطيط الاستراتيجي بأكملها و وضع خطط استراتيجية سليمة التي تكون أكثر انسجاما مع الظروف التنافسية و تكون ذات قدرة عالية على تحمل الضغوط الخارجية، كما و يساعد المنظمة في الاختبار و التحقيق من صحة الافتراضات حول البيئة التنافسية، غلق الفجوات التي فشلت بها المنظمة.

تتمثل أهمية الذكاء التنافسي في نفطتين جوهريتين، الأولى تتمثل في استخدامه للمصادر القانونية و الأخلاقية سواء اكانت تلك المصادر منشورة ام غير منشورة عن المنافسين و البيئة التنافسية، الثانية تكمن في عملية التحويل ؛ أي تحليل البيانات و تحويلها الى معلومات ذكية تدعم اتخاذ القرارات الصحيحة.

4. فوائد الذكاء التنافسي

تعددت اراء الباحثين حول فائدة الذكاء التنافسي لمنظمات الاعمال، إذ يرى (Taib , et al. , 2008) ان فوائد الذكاء التنافسي تتمثل بالنقاط الآتية:

أ- زيادة جودة المعلومات.

ب- التسريع في اتخاذ القرار.

ت- تحسين العمليات التنظيمية بطريقة منهجية.

ث- تحسين الفعاليات التنظيمية.

ج- تخفيض التكاليف.

ح- زيادة الوعي التنظيمي.

خ- تحسين نشر المعلومات.

د- تقليل التهديدات وتحديد الفرص.

ذ- توفير واستثمار الوقت.

و يرى (Nasri , 2012) ان فوائد الذكاء التنافسي تتمثل بالآتي:

أ- التعرف على المنافسين المحتملين و الزبائن الجدد ودعم الأعمال الجديدة.

ب- تحديد وتحليل التكنولوجيات الجديدة والمنتجات والعمليات التي ترتبط بأنشطة المنظمة.

ت- تحديد وتحليل معايير و اللوائح السياسية أو التشريعية التي تنظم أنشطة المنظمة.

ث- تحديد المواقف و الاتجاهات من المنافسين والزبائن والموردين التي تطورت الى نجاحات او تراجعت الى إخفاقات.

يساهم الذكاء التنافسي بشكل كبير في القرارات التي يتخذها المدراء حول وضعية قطاع الأعمال لتحقيق أقصى قدر ممكن من القدرات التي تميز المنظمة عن منافسيها، إذ يمكن أن يؤدي التقصير في جمع وتحليل البيانات و التصرف استناداً المعلومات التنافسية بشكل غير منتظم إلى فشل المنظمة في قطاع الاعمال.

5. عملية الذكاء التنافسي

حدد العديد من الباحثين من خلال ادبياتهم مراحل مختلفة للذكاء التنافسي، فمنهم من يرى انها أربعة مراحل فقط والبعض الآخر ذكر انها خمسة مراحل، وآخرين ينظرون الى عملية الذكاء التنافسي نظرة شمولية تتوسع لتصل الى سبعة مراحل، إذ يؤكد كل من (Pellissier & Nenzhelele , 2013) ان مراحل الذكاء التنافسي تتحدد بسبعة خطوات تبدأ من تحديد الاحتياجات من الذكاء و تنتهي بتوليد احتياجات جديدة.

ويوضح الشكل (16) مراحل عملية الذكاء التنافسي الذي قدمه كل من (Pellissier & Nenzhelele , 2013) و كالآتي:

أ- **تحديد احتياجات و مواضيع الذكاء الرئيسية Intelligence needs and determining key intelligence topics:** يجري في هذه المرحلة التأكد من احتياجات الذكاء لمتخذي القرار و تحديد المواضيع المطلوبة للتهيئة لوضع الخطط اللازمة لذلك.

ب- **التخطيط و التوجيه Planning and Direction:** يجري في هذه المرحلة صياغة الخطط و وضع التوجيهات المطلوبة من اجل العمل على تحقيق احتياجات متخذي القرار.

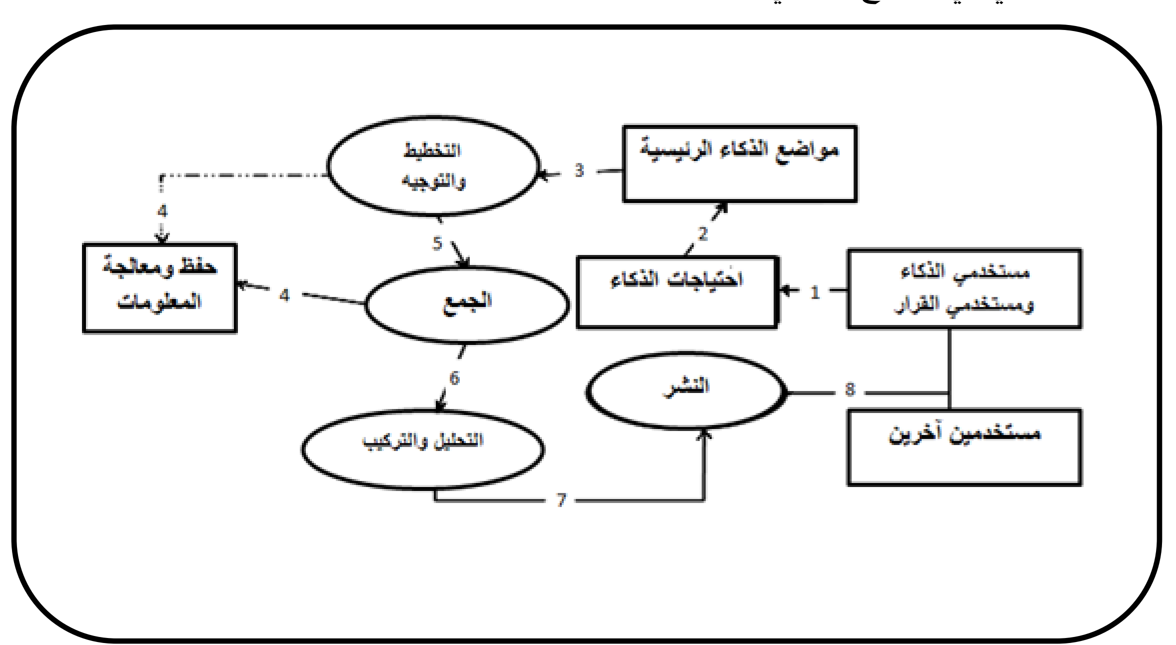
ت- **جمع Collection:** يجري في هذه المرحلة جمع المعلومات عن البيئة الخارجية و المنافسين بطريقة أخلاقية وقانونية الذي اكدت عليه منظمة المحترفين في مجالات الذكاء الاستراتيجي و التنافسي (Strategic and Competitive Intelligence Professionals) (SCIP) عام 2013 من خلال مدونة لقواعد السلوك و رفع مستوى المعايير الأخلاقية في عملية جمع المعلومات و تحليلها و توظيفها في اتخاذ مختلف القرارات الاستراتيجية.

ث- **معالجة المعلومات Information Processing:** يجري في هذه المرحلة الاحتفاظ بالمعلومات التي جرى جمعها و من ثم تصنيفها و خزنها في قواعد بيانات الكترونية لسهولة التعامل معها و استرجاعها.

ج- **التحليل Analysis:** يجري في هذه المرحلة تحليل المعلومات المحتفظ بها في قواعد البيانات لتحويلها الى معلومات ذكية يمكن الاستفادة منها في اتخاذ القرارات.

ح- **النشر Dissemination:** تتضمن هذه المرحلة نشر و إيصال المعلومات التي جرى تحليلها و ايصالها الى متخذي القرارات لمساعدتهم في اتخاذ قرارات ذكية لمستقبل المنظمة.

خ- **مستخدمي الذكاء و متخذي القرار Intelligence users and decision-makers:** بعد إيصال المعلومات الى متخذي القرارات و الإفادة منها في اتخاذ قرارات منظمة، يجري تحديد احتياجات ذكاء جديدة لتبدأ دورة جديدة من عملية الذكاء التنافسي، لذا سنوضح لاحقا توضيح عن الذكاء التنافسي في القطاع الخدمي.



شكل (16) عملية الذكاء التنافسي

Source: Pellissier, R. & Nenzhelele T.E., 2013, 'Towards a universal definition of competitive intelligence', SA Journal of Information Management 15(2), Art.

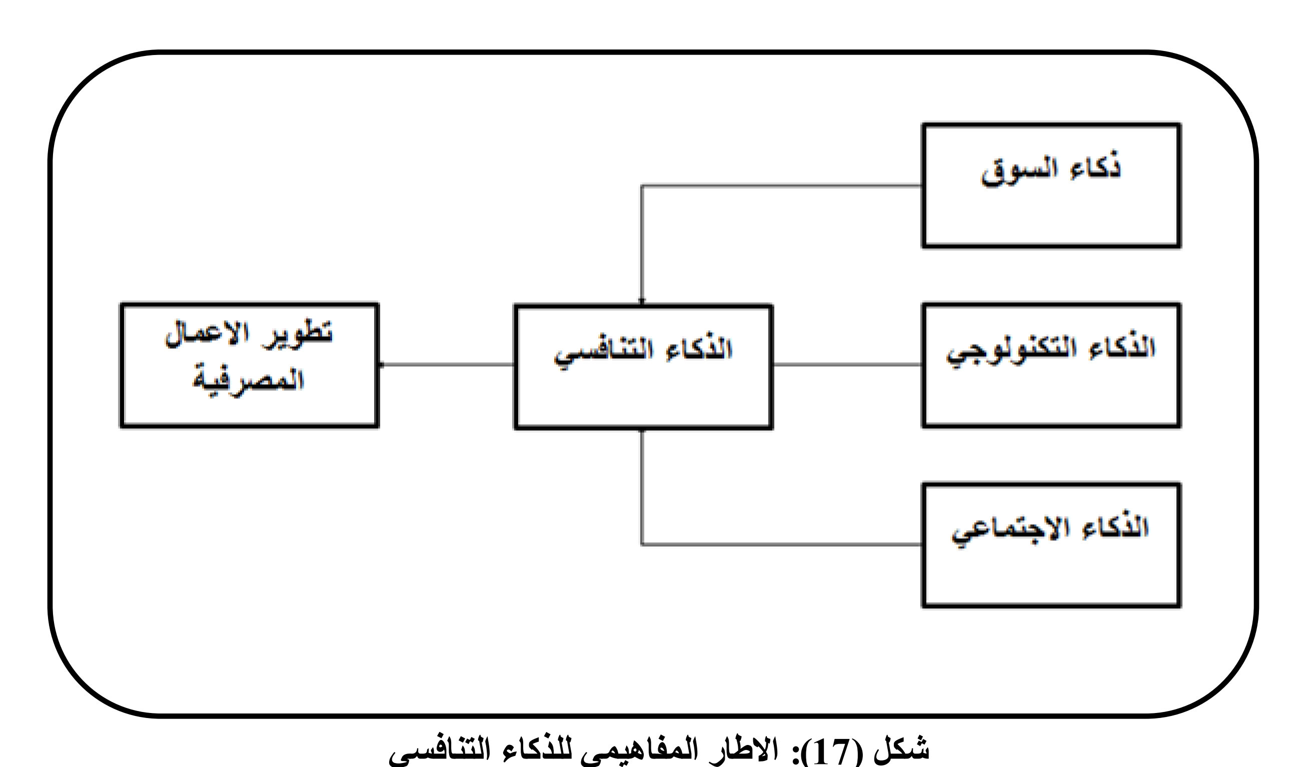
6. نماذج الذكاء التنافسي في القطاع الخدمي

قدم عدد من الباحثين من خلال ادبياتهم نماذج عديدة توضح تأثير الذكاء التنافسي في القطاع الخدمي وعملياته، إذ قدم (Mehrmanesh & Asgharian , 2015) نموذج يوضح ابعاد الذكاء التنافسي في خلق ميزة تنافسية و تأثيره في تطوير العمليات الخدمية إذ تمثلت ابعاد الذكاء التنافسي ؛ بذكاء السوق، و الذكاء التكنولوجي، و الذكاء الاجتماعي و تأثيرها في تطوير العمليات الخدمية و كالآتي:

أ- **الذكاء التكنولوجي Technological intelligence**: يمثل المعلومات المتعلقة بالتكنولوجيا المتواجدة في البيئة الخارجية و المستخدمة من قبل المنافسين، و تستخدم هذه المعلومات لاكتساب ميزة تنافسية تكنولوجية.

ب- **ذكاء السوق Market Intelligence**: يقصد به المجالات التي يمكن للمنظمة الاستفادة منها في تحديد مخاطر المنافسين و التي بدورها تمثل فرص يمكن للمنظمة استثمارها في التغلب على منافسيها.

ت- **الذكاء الاجتماعي Social intelligence**: و الذي يتمثل بالقدرة البشرية في التكيف مع البيئة وخلق علاقات متعددة و التفاوض والتنقل بفعالية مما يخلق جو تفاعلي بين افراد المنظمة لتحقيق الأهداف بكفاءة. ويوضح الشكل (17) الاطار المفاهيمي للذكاء التنافسي وعلاقته بالعمليات الخدمية.



شكل (17): الاطار المفاهيمي للذكاء التنافسي

Source: Mehrmanesh, Hassan & Asgharian, Hassan , 2015, Surveying The Influence Of Competitive Intelligence On E-Banking Development (Evidence From Iran), Albertiana Journal, 82(Special Issue),P. 57-63.

سادسا: التغيير الاستراتيجي

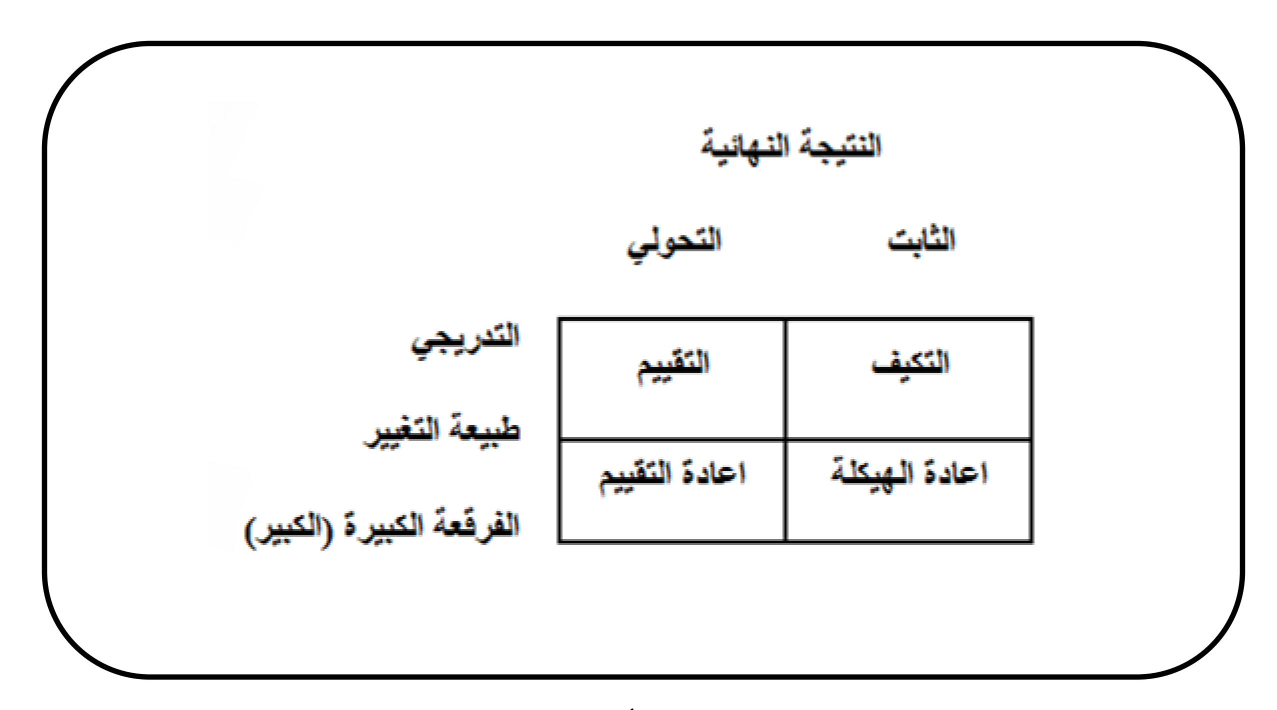
1. مفهوم التغيير الاستراتيجي

إنَ التغيير الاستراتيجي لا يشمل فقط ماذا يتغير ؟ لكن كيف ومتى تتغير عناصر محددة للتوجه الاستراتيجي. اذ إنَ التغيير الاستراتيجي يتضمن تغييرات في الصياغة الاستراتيجية متمثلة بتغيير رؤية ورسالة واهداف المنظمة، وفي تنفيذ الاستراتيجية متمثلة في تغيير سلوك الافراد العاملين والهيكل التنظيمي والعمليات والثقافة التنظيمية، لأنها تتطلب وقتاً طويلاً لتغييرها ومن ثَم يتحقق التغيير الاستراتيجي المطلوب.

التوجه الفكري الاول يرى أنَ التغيير الاستراتيجي يتمثل في التغيير في الاستراتيجية والهيكل. أما **التوجه الفكري الثاني** فيرى أنَ التغيير الاستراتيجي هو حالة تكيفية استجابة للمتغيرات البيئية للحصول على التنافسية، فيما ركز **التوجه الفكري الثالث** على اعادة النظر أو اعادة تشكيل آليات لتنفيذ الاستراتيجية. فيما يرى **التوجه الفكري الرابع** أنَ التغيير الاستراتيجي هو تغيير الوضع الحالي للمنظمة الى حالة مستقبلية مرغوبة، ويرى **التوجه الفكري الخامس** أنَ التغيير الاستراتيجي هو عملية تغيير مقصودة ومخططة. وحسب **التوجه الفكري السادس** فأنَ التغيير الاستراتيجي يتضمن تغيير الافراد والحفاظ على روحهم المعنوية، في حين يرى **التوجه الفكري السابع** أنَ التغيير الاستراتيجي هو نشاط طويل الاجل يرتبط باعادة الهيكلة التنظيمية وادخال تحسينات على اداء المنظمة.

2. انواع التغيير الاستراتيجي Types of Change Strategic

حدد كل من (Balogun & Hope Hailey,2008) اربعة انواع للتغيير الاستراتيجي من خلال بعدين هما المجال (التدريجي او الفرقعة الكبيرة) والدرجة (الثابت او التحولي)، شكل (18) يوضح مصفوفة انواع التغيير الاستراتيجي.



شكل (18) أنواع التغيير

Source: Balogun, Julia &Hope Hailey, Veronica Hope,2008,E xploring Strategic Change, 3 ed,Printice Hall, Financial Times, Ashford Colour Press LTD, Gosport ,UK, 2008, P:21.

وهناك من ذكر (5) خمسة مستويات ممكنة من التغيير الاستراتيجي هي:

1- عدم التغيير أو الاستمرار الاستراتيجي Continuation Strategy:

تقرر المنظمة اعتماد نفس الاستراتيجيات السابقة، ونظراً لعدم الحاجة إلى إتقان مهارات جديدة والقيام بمهام غير مألوفة، فإن التطبيق يقتصر على إدارة ومتابعة العمليات للتأكد من القيام بها وفقاً للبرنامج الموضوع، إذ تساعد الخبرة السابقة على جعل التطبيق أكثر فعالية.

2- التغيير الاستراتيجي الروتيني Routine Strategy Change:

يشمل تغييرات عادية في أساليب العمل التي تتبعها المنظمة، وخاصة الأساليب التسويقية المستخدمة لإجتذاب الزبائن، فمثلاً تغيير في أساليب الإعلان وطريقة توضيب المنتجات واعتماد استراتيجيات تسعير مختلفة واعتماد تغيير الموزعين وأساليب التوزيع. وإن التطبيق يتطلب قيام المنظمة بتنسيق نشاطاتها وعملياتها مع الوسطاء أو المستهلكين بالإضافة إلى التنسيق مع إدارة الإنتاج للتأكد من وجود مخزون كاف من المنتجات لتلبية الطلب المتزايد عليها.

3- التغيير الاستراتيجي المحدود Limited Strategy Change:

يشمل تقديم بدائل جديدة من منتجات حالية إلى أسواق جديدة، إلا أن هناك اختلافات عديدة على هذا المستوى من التغيير الاستراتيجي، لأن هذه بدائل يمكن أن تكون جديدة بطرق مختلفة. فهناك بدائل لا يتطلب إنتاجها أو تسويقها استخدام أساليب إنتاج أو تسويق مختلفة جذرياً عما هو متبع حالياً، وبالتالي لا يستدعى الأمر إجراء أي تغيير أساسي في عمليات المنظمة، بينما هناك في المقابل بدائل جديدة تواجه عمليات إنتاجها أو تسويقها مشاكل جديدة وأكثر تعقيداً على مستوى التطبيق.

4- التغيير الاستراتيجي الجذري Radical Strategy Change:

يشمل إعادة تنظيم أساسية داخل المنظمة، ويحصل عادة عندما تقوم المنظمة بالإندماج مع منظمة أخرى أو شراء منظمة أو حصة أخرى في نفس القطاع، ومثل هذه العمليات يكون معقداً وخاصة في حالة الإندماج بالكامل، فالمنظمة المشترية لا تحصل فقط على منتجات وأسواق جديدة، بل هي تواجه أيضاً مشاكل قانونية وتعقيدات تطوير هيكل تنظيم إداري جديد، فضلاً عن الحاجة إلى توفيق بين الثقافتين المختلفتين للشركتين.

5- إعادة النظر الكاملة في الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة Organization Redirection:

تحصل عادة عندما تقوم المنظمة بالإندماج مع منظمة أخرى أو شراء منظمة أو حصة في منظمة أخرى في قطاع مختلف، فإن درجة التغيير تتوقف على مدى إختلاف القطاعات وعلى مدى اللامركزية التي ستكون عليها إدارة المنظمة الجديدة، كما تتم إعادة النظر في إتجاه المنظمة عندما تترك المنظمة قطاعاً معيناً وتدخل في قطاع آخر. إن هذا النوع من إعادة النظر في اتجاه المنظمة هو الإستراتيجية الأكثر تعقيداً في التطبيق، لأنها تتضمن تغييرات في رسالة المنظمة ويتطلب تطوير مجموعة جديدة ومتكاملة من المهارات والتكنولوجيا.

3. خطوات التغيير الاستراتيجي

تتضمن عملية التغيير الاستراتيجي أربع خطوات أساسية كما يأتي:

1- التحليل الاستراتيجي:

تحليل البيئة الخارجية للمنظمة، توجهها الاستراتيجي الحالي، ودرجة فاعليتها التي تقابل رسالتها واهدافها، ويمكن أنْ تمتد أسباب التغيير الاستراتيجي ضمن أربعة اصناف رئيسة: ترجمة للاقتصاد

العالمي، وتغيير هيكل الصناعة والشروط التنافسية، وارتفاع او انخفاض الاداء التنظيمي، ومبادرات المشاركين (اصحاب المصالح).

2- صنع الاستراتيجية:

يبدأ مع قرار التغيير برؤية المنظمة وتوجهها المستقبلي ويتضمن تعريف المنتجات والخدمات المقدمة، وتحديد الاسواق التي تخدمها، وتطوير موقع تنافسي في تلك الاسواق، وتحديد العمليات والثقافة التنظيمية التي ستدعم او تعيق التغيير.

3- مستويات التغيير الاستراتيجي:

بهدف التنفيذ الفاعل للاستراتيجية، يتطلب الامر توضيح مدى التغيير اللازم في المنظمة لكي تنجح في عملية التنفيذ. ويلخص الجدول (2) مستويات التغيير الاستراتيجي.

جدول (2): مستويات التغيير الاستراتيجي

نوع التغيير	على مستوى الصناعة	على مستوى المنظمة	على مستوى المنتجات	على مستوى السوق
استراتيجية الاستقرار	لا تغيير	لا تغيير	لا تغيير	لا تغيير
تغييرات روتينية في الاستراتيجية	لا تغيير	لا تغيير	لا تغيير	جديد
تغييرات استراتيجية محدودة	لا تغيير	لا تغيير	جديد	جديد
تغييرات استراتيجية مهمة	لا تغيير	جديد	جديد	جديد
اعادة توجيه المنظمة	جديد	جديد	جديد	جديد

Source: Certo & Peter, 1995: The Strategic Management Process, 3 ed, P. 113

4- أبعاد التغيير الاستراتيجي Dimensions of Strategic Change

يتضمن التغيير الاستراتيجي الابعاد (تغيير العملية، وتغيير الثقافة التنظيمية، وتغيير الهيكل التنظيمي)، والآتي شرحها:

أ- تغيير العملية:

يقصد بالعملية نظم المعلومات والاجراءات التنظيمية، اذ يجب على فريق التغيير أنْ يأخذ على عاتقه تحديد جميع العمليات المستخدمة وتقييم درجة تطابقها. وهذا يعني ان تغيير العملية يقتصر على شكل الهيكل ومسارات التقارير والاجراءات التي لا تدعم السياق الاستراتيجي الجديد. ويهدف تغيير العملية الى دعم الموظفين، ومساعدة الزبائن في التواصل مع المنظمة، ورقابة الجودة، والرقابة المالية والادارية.

ب- **تغيير الثقافة التنظيمية:**

يشير الى تغييرات في قيم ومواقف واعتقادات العاملين وسلوكياتهم، ويتعلق تغيير الثقافة التنظيمية بكيفية تفكير الافراد العاملين،(Daft,2001:357). وتحديداً يرتبط بإشاعة القيم التي تشجع التغيير، وتشجيع التفكير المنفتح، وتسهيل الوصول الى الادارة اثناء عملية التغيير، وتشجيع العاملين على الشعور بالطمأنينة، واشاعة القيم والمعتقدات المنسجمة مع الاستراتيجية المعتمدة، وتشمل الثقافة الطرق النموذجية للتفكير، والشعور وردة الفعل، المكتسبة والمنقولة بشكل رئيس بواسطة الرموز، وتأسيس انجازات مميزة للمجموعات البشرية، تشمل تضمينها في حقائق، والجوهر الاساسي للثقافة يشمل الافكار التقليدية (اي المشتقة والمختارة تاريخياً) وخصوصاً قيمها المرفقة.

ت- **تغيير الهيكل التنظيمي:**

هو البعد الثالث للتغيير الاستراتيجي، و يمكن أنْ يختلف هيكل المنظمة بطرق كثيرة، لكن دراسة (Pugh& et al, 1969) حددت الأبعاد الرئيسة العشرة للهيكل التنظيمي:

1. **الخصوصية:** السياق الذي تكون فيه ادوار خاصة مختلفة وكيف توزع ؟
2. **المعيارية:** السياق الذي فيه تستعمل المنظمة اجراءات نظامية التي تدعم من خلال الاجراءات البيروقراطية للعمليات والقواعد الثابتة.
3. **الرسمية:** السياق الذي تكون فيه القواعد، والاجراءات، والاتصالات المكتوبة ومجموعة للعاملين.
4. **المركزية:** السياق الذي تكون فيه صلاحية اتخاذ القرارات في قمة المنظمة. اما اللامركزية فتشير الى محاولة دفع اتخاذ القرارات الى المستويات الادنى في الهرم التنظيمي.
5. **الشكل (التركيب):** شكل ونموذج العلاقات، وكم عدد المشرفين وعدد الافراد الذين يخضعون نموذجياً للإشراف.
6. **التقليدية:** كم عدد الاجراءات التي تكون مفهومة او في تناقض لتكون مكتوبة، كيف تكون مقبولة عموماً، هذه الفكرة تصور طريقة الاشياء التي يتم انجازها في هذه المنظمة.
7. **هيكلة النشاطات:** السياق الذي يكون فيه هناك تنظيم رسمي لسلوك العاملين من خلال عمليات الخصوصية، والمعيارية، والرسمية.
8. **الادارة المركزية:** السياق الذي فيه يتركز اتخاذ القرار في قمة المنظمة.
9. **خط رقابة تدفق العمل:** السياق الذي فيه تمارس رقابة العمل مباشرة من قبل ادارة الخط بدلاً من الاجراءات غير الرسمية الاكبر.
10. **مكون الدعم:** الحجم النسبي لتدفق العمل الاداري وغير الاداري للأشخاص لأداء النشاطات المساعدة لتدفق العمل الرئيسي.

ودعم هذه الأبعاد (Child,1988) الذي جعل بعض الاضافات لها:

- طريقة الاجزاء، والاقسام، والوحدات المجتمعة سوية.
- نظم الاتصال المتكاملة والمشاركة للجهد.
- نظم تحفيز العاملين مثل تقييم الاداء والمكافاة.

ويكون تغيير الهيكل التنظيمي من خلال اجراء التغيير في صيغ تفويض الافراد (توزيع السلطة)، والعمل الفرقي والتعاوني، و المركزية واللامركزية، واجراء تغييرات في المستويات التنظيمية الهرمية بما يتناسب مع المحتوى الاستراتيجي، والاعتقاد بأنَ التخصص في أداء العمل يتوقف على طبيعة التهديدات التي تواجه المنظمة والفرص المتاحة أمامها.

اسئلة الفصل الثالث

س1: ماهي خطوات التخطيط الاستراتيجي؟ وكيف للمنظمات ان تقوم بوضع خطط استراتيجية؟

س2: اشرح انواع التخطيط الاستراتيجي وماهي اهمية التخطيط للمنظمات؟

س3: ماهي ابعاد التغيير الاستراتيجي اشرحها بالتفصيل ؟

س4: عرف التفكير الاستراتيجي؟ وماهي اهميته للمنظمات؟

س5: ماهي انواع التغيير الاستراتيحي اشرح اثنان فقط؟

س6: وضح طبيعة الذكاء التنافسي للمنظمات الخدمية والصناعية؟

س7: وضح بدقة ماهو الفرق بين الذكاء القيادي والذكاء التنافسي والاستراتيجي في ضوء دراستك للموضوع؟

س8: لقد حددت دانيال جولمان خمسة عناصر رئيسية للذكاء العاطفي اشرحهم بالتفصيل؟

الفصل الرابع
التحليل الاستراتيجي
-التحليل للبيئة الخارجية-

يعد التحليل الإستراتيجي أحد المكونات الهامة لعمليات الإدارة الإستراتيجية، حيث يهتم بمتابعة وتحليل التغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة، أي أنها تشمل الكيفية التي يتم من خلالها إدارة علاقتها بالبيئة. لتفرز في النهاية عن تحديد مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات البيئية الحالية والمتوقعة، مما يؤدي في النهاية إلى تحديد طبيعة الخيار الإستراتيجي الملائم للمنظمة.

كما أن عملية تقييم المنظمة تعتمد بدرجة كبيرة على تحليل كل من البيئة الداخلية والخارجية، وهو ما يسمى بالتحليل الإستراتيجي، والذي يمثل عملية تحديد العناصر الإستراتيجية في البيئتين الداخلية والخارجية.

اولا:مفهوم التحليل البيئي

اشار الى التحليل الاستراتيجي بانه مجموعة من الاحداث والعوامل والقوى التي تتبادل التأثير والعلاقة مع منظمة ما. وعرفت بانها عنصر من عناصر عملية الادارة الاستراتيجية يتوجه الى تحليل البيئة الخارجية ويعتمد نجاح المنظمة على النظرة الدقيقة الفاحصة في تقييم البيئة وضمان سلامة صياغة الاستراتيجية.

كذلك هي عملية يتمكن بواسطتها الاستراتيجيون من مراقبة عناصر البيئة وقطاعاتها من اجل تحديد الفرص والتحديات ونقاط القوة والضعف التي من المحتمل ان تواجههم في بيئتها الداخلية والخارجية ويتضمن التحليل البيئي معرفة الاستراتيجيات الحالية وافتراضاتها والتنبؤ بالبيئة المستقبلية وافتراضاتها ومدى تطابقها مع الاستراتيجية الحالية وافتراضاتها.

ان تحليل (SWOT) هو اداة مفيدة لتحليل الوضع العام للمنظمة على اساس عناصر القوة والضعف والفرص والتحديات. لذا ان هذا الفصل يحاول اقامة موازنة بين عناصر القوة والضعف الداخلية للمنظمة والفرص والتحديات الموجودة في البيئة الخارجية.

ثانيا: اهمية ومنافع التحليل البيئي

ان اهمية التحليل البيئي (SWOT) تتعدى مجرد تكوين اربعة قوائم اذ ان اهم جزء في تحليل (SWOT) هو تحديد الدرس الذي نتعلمه ونستعين به من القوائم الاربعة عن مكانة المنظمة والتفكير في الاعمال المطلوبة ويتضمن فهم الدرس وتقييم الميزات والعيوب والفرص والتحديات والتوصل الى النتائج النهائية عن كيفية مضاهاة استراتيجية المنظمة وتوافقها مع كل من امكانات مصادرها وفرص السوق ومدى اهمية تصحيح المنظمة لبعض العيوب المصادر المعروفة وحمايتها من التحديات الخارجية المحددة ولكي تتحدد قيمة ادارية خاصة بالاستراتيجية لابد ان يكون تحليل (SWOT) اساسا قويا في العمل ولابد ايضا من تحفيز التفكير والاجابة على العديد من الاسئلة عن مميزات المصادر والامكانات المستقبلية التي سوف تحتاجها المنظمة عند الاستجابة للظروف الجديدة.

ومن جهة اخرى تكمن اهمية التحليل الرباعي في استخدام هذا التحليل بصورة عامة عند تقييم المنظمات ويمكن استخدامه بعدة طرق ذكية اخرى للحصول على تقييم اقوى بشكل عام يتم توظيف نقاط وعناصر التحليل وذلك لتحسين حالة المنظمة او ايجاد فرص تنافسية جديدة يبدا هنا القائم على التحليل على عمل ذلك وربطه سواء بخطط عمل سريعة آو اتجاهات استراتيجية مقترحة.

ثالثا: التحليل والرصد البيئي (المسح البيئي)

تتعرف المنظمات او منظمات الاعمال على بيئتها الداخلية والخارجية عن طريق الخبرة وجمع البيانات الاحصائية بالوسائل التقليدية وغير التقليدية والتي استخدمت نتيجة تطورات هائلة في عالم التكنلوجيا والاتصالات. والتحليل البيئي هو استعراض وتقيم البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها عن طريق مسح البيئة الداخلية او الخارجية ومن ثم تقديمها للمديرين الاستراتيجيين في المنظمة والذين يقومون بتحليلها استراتيجيا بهدف تحليل العوامل الاستراتيجية والتي سوف تحدد مستقبل المنظمة والطريقة الاكثر شيوعا في تحليل البيئة الداخلية والخارجية هي طريقة (SWOT) ويستخدم هذا المصطلح لتحليل البيئة الداخلية عن طريق عوامل القوة وعوامل الضعف وهذه العوامل قد لاتكون تحت سيطرة الادارة العليا في المدى القصير. من جانب اخر تأخذ انظمة المسح البيئي اشكالا مختلفة وفق احتياجات وقدرات المنظمة المستخدمة لها وبشكل عام فان هذه الانظمة واحدة او اكثر من ثلاثة انماط وهي:

1- **انظمة المسح غير المنتظمة**: وهي تمثل دراسات وتحليلات وجمع لبيانات ومعلومات غير منتظمة.

2- **انظمة المسح المنتظمة:** وهذه الانظمة تدور حول احداث منتظمة يتم فحصها لغرض اختيار مكونات استراتيجية المنظمة.

3- **انظمة المسح المستمرة:** وهذه الانظمة تراقب وتفحص بشكل مستمر مكونات بيئة المنظمة فالمسح هنا يمثل انظمة مستمرة وليس عملية وقتية تفرزها احداث معينة.

رابعا: عناصر التحليل البيئي

ان تحديد الموقف الاستراتيجي يتطلب التحليل الرباعي (SWOT) الذي يستخدم كأداة تحليل استراتيجي في مجالات عدة منها المجال العسكري، السياسي، الطبي، ادارة اعمال ، تسويق، تنمية بشرية... الخ. وينقسم هذا التحليل كما كتبت حروفه الاربعة بالإنجليزية الى S_W_O_T ويمكن تعريف عناصره كما يلي:

1- عناصر القوة وهي مترجمة من كلمة strengths.

2- نقاط الضعف وهي مترجمة من كلمة weaknesses.

3- الفرص تعبيرا عن opportunities.

4- التهديدات او التحدياتthreats.

1. نقاط القوة والضعف

تعرف **نقاط القوة** بأنها مزايا متميزة تمتلكها المنظمة لا تتوفر لدى منافسيها بما يجعلها متفوقة عليهم في نفس النشاط. وعرفها (الدوري ،2003) هي بعض الاشياء المتوفرة بالمنظمة والتي تساهم بشكل ايجابي في العمل او الخصائص التي تعطي المنظمة امكانيات جيدة تعزز عناصر القوة وتساهم في انجاز العمل بمهارة وخبرة عالية. ويشار الى نقاط القوة هي المهارات والاستعدادات التي تمكن المنظمة من التفوق على المنظمات الاخرى سواء كان مناخ المنافسة جزئيا او كليا. واشار البعض اليها بانها الظروف البيئية التي تشجع المنظمات في الاستثمار وتمكن من انجاز النمو السريع.

يمكن تعريف **نقاط الضعف** هي بعض النقاط التي تؤشر نقص في امكانات المنظمة وخصوصا عند مقارنة مواردها مع موارد المنظمات المنافسة لها. كذلك بانها مجموعة من الصفات التي تجعل منظمة الاعمال اقل فاعلية قياسا بمثيلاتها في الصناعة ذاتها. من خلال التحليل نتعرف على وجود خلل او نقص في موارد المنظمة ولاسيما عند مقارنة مواردها مع موارد المنظمات المنافسة لها وهي الحالة التي تعيق امكانياتها التنافسية. ان معطيات المنظمة قد تؤدي وتقود الى قيمة سلبية في الميزة التنافسية او في الزبون.

2. الفرص والتحديات

عرفت **الفرص** هي الظروف المحيطة بالمنظمة في مكان معين من السوق وفي مدة زمنية محددة وقد تتمكن المنظمة من استغلال تلك الظروف في تحقيق اهدافها الاستراتيجية. و الفرص هي احداث محتملة الوقوع تتيح للمنظمة تحقيق اهدافها من خلال تبني استراتيجية معينة. لذا يمكن ان تعرف بانها معطيات في البيئة يمكن ان تنفع المنظمة مثالها زيادة حجم الاسواق. كذلك الفرص هي احداث البيئة واتجاهاتها التي تخدم اهداف المنظمة وتوجهاتها الاقتصادية.او هي تلك الظروف المحيطة بالمنظمة في مكان معين من السوق وفي فترة زمنية محددة وتتمكن المنظمة من استغلال تلك الظروف في تحقيق اهدافها الاستراتيجية. ايضا يشار الى الفرص هي توافر مصادر للتمويل وخروج المنافسين وعلاقات ممتازة مع الموردين.

يمكن تعريف **التحديات** بانها الاحداث البيئية التي تشكل محددات او تضع قيودا على امكانية المنظمة من بلوغ اهدافها وانجاز اعمالها. وعرفت من قبل (الدوري:2005) هي تلك الاحداث المحتملة والتي اذا ما حصلت فسوف تسبب خطرا واثار سلبية للمنظمة. او ان التحديات هي عوامل خارجية قد تؤثر على المنظمة بطريقة سلبية تصعب عليها ان تخلق قيمة عليا وتنفيذ رسالتها امثلتها ضياع المورد المالي الخارجي سمعة او صورة ضعيفة عن المنظمة نقص في الدعم. وعرفت التحديات ايضا هي مجموعة من العناصر او الاحداث التي تقف كعوائق وتحد او تمنع من اداء اعمالها بالصيغة التي تروم تحقيقها.

خامسا: تصنيف مستويات البيئة

يختلف الباحثون في تحديد مستويات البيئة فمنهم من قسمها الى مستويين(بيئة داخلية وبيئة خارجية) ومنهم الى ثلاثة (بيئة خارجية وبيئة داخلية وبيئة الصناعة) ومنهم من وضع لها مستويات فرعية فقد اشار الباحثين الى ان اهم تقسيماتها هي بيئة **عامة وبيئة خاصة وبيئة المهمة** (بيئة الصناعة) اذ تمثل البيئة العامة العوامل المؤثرة في المنظمة ولكن علاقتها بالمنظمة ليست واضحة مثل العوامل الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية اما البيئة الخاصة فتشمل الجزء الذي تعني به ادارة المنظمة ويحدد القطاعات التي تؤثر سلبا او ايجابا على فعالية المنظمة وتشمل الوكلاء، المستهلكين، المجهزين، المنافسين، النقابات. والاتي شرح مفصل لمستويات البيئة.

البيئة الخارجية:

وهي كل ما يحيط بالمنظمة من مكونات مادية ومعنوية تؤثر وتتاثر بها المنظمة.

أ- أهمية البيئة الخـارجية في رسـم استراتيجيـات المنظمة:

تعد دراسة وتحليل العوامل البيئية الخـارجية من الموضوعـات الهـامة عند اختيـار الاستراتيجـية المناسبة، حيث يتوقف هذا الاختيـار على نتائج تحليل كل من البيئة الخـارجية والداخلية للمنظمة.

وتكمن أهمية تقييم البيئة الخـارجية في النقـاط التـالية:

1- أن المنظمة مكونة من شبكة أفراد وجماعـات قد تختلف في أهدافها واتجاهـاتها وهؤلاء الأفراد هم أفراد من محيطها وكل ما فيه من عوامل اقتصـادية واجتمـاعية يؤثرون فيها ويتأثرون بها، فالمنظمة مرتبطة أمـاميا وخلفيا بشبكـات المتعـاملين والأسواق والأفراد والمنظمات وغيرهـا.

2- يتوقف نجـاح المنظمة إلى حد كبيـر على مدى دراستهـا للعوامل البيئية المؤثرة ومدى الاستفـادة من اتجاهـات هذه العوامل وبدرجة تأثير كل منها، حيث تسـاعد هذه الدراسة على تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها، وبيـان الموارد المتـاحة ونطاق السوق المرتقب، وأنمـاط القيم والعـادات والتقـاليد السـائدة...الخ.

3- كمـا أن نجـاح المنظمة يتوقف على مدى تأقلمها مع المحيـط الخـارجي بطريقة تزيد من درجة استفـادتها من الفرص، وقدرتها على مقـاومة التهديدات، وهذا يتطلب معرفة مـا يجري في البيئة من متغيرات إيجـابية وسلبية.

4- سعي الكثيـر من المنظمات إلى التأقلم مع عوامل بيئتها الخـارجية المتغيرة وجعلها تؤثر بشكل إيجـابي على هذه البيئة، وبالتالي القيـام بدور فعـال تجـاه تطور ونمو الاقتصـاد الوطني.

5- سعي الدولة الجزائرية للانضمام إلى المنظمة للتجـارة وما سينجر عنه من تحرير تدريجـي زمني ونوعي للتجارة في السلع والخدمـات وإلغـاء إجراءات الدعم للمنظمات المحلية، وبالتالي ستجد المنظمة الاقتصـادية الجزائرية نفسها أمـام منـافسة أجنبية شرسة.

ب. مكونـات البيـئة الخـارجية:

يمكن النظر إلى البيـئة الخـارجية على أنهـا تتكون من جزئين من المتغيرات أو العوامل:

1- البيـئة العـامة (الكلية).

2- البيـئة الخـاصة.

1- البيئة العامة (الكلية):

هي جميع العوامل والمتغيرات الخـارجية التي تؤثر على المنظمات بصفة عـامة، ولا يتوقف تأثيرهـا على نوع معين من الأعمـال، أو مكـان معين من الدولة، وتسمى عوامل البيـئة العـامة مثل

العوامل التكنولوجية والعوامل التشريعية والقانونية والاجتماعية، والظروف الاقتصـادية السـائدة، أو المنـاخ السيـاسي، أو بعض المتغيرات الثقـافية والدولية...الخ.

أ- العوامل التكنولوجيا: تمثل التغيرات والأحداث التكنولوجية التي تقع خارج المنظمة وتمتلك إمكانية التأثير على الإستراتيجية أحد الأبعاد الأساسية والهامة للتحليل البيئي. وهو ذلك المحيـط الذي يتعلق بالأدوات المستخدمة في الإنتـاج...، فالاختراعـات والابتكـارات تعتبر اليوم سلاحا للتحكم في الإنتـاج والأسواق كاستخدام الإعلام الآلي والروبوتيك وغير ذلك.

إن التغير السريـع في التكنولوجيا يتطلب أن تبقى المنظمة في المستوى المطلـوب من حيث الحصول على التكنولوجيـا الجديدة، المستخدمة في السلع والخدمـات للمحـافظة على تدعيم مركزها التنافسي. وتتعلق التكنولوجيـا بالوسـائل الفنـية المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجـات، وتؤثر التكنولوجيـا على المنظمات من حيث الطلب، ومن حيث العمليـات الإنتـاجية، وقد يترتـب على ذلك ضرورة تدريب العـاملين على كيفية استخدام مثل هذه التكنولوجيـا الحديثة. وتشمل التطورات العلمية والتكنولوجية سواء في الآلات والمعدات أو العمليات الإنتاجية أو الأفراد أو وسائل التوزيع. ولا بد لأي منظمة أن تعمل على تكييف نفسها ومواكبة التطور التكنولوجي وعدم مواكبة هذا التطور من شأنه إضعاف مركزها التنافسي وانخفاض في أرباحها.

ب- العوامل التشريعية والقانونية: يعد المحيـط القـانوني من أهم العوامل المؤثرة على المنظمة، وذلك عن طريق قوانـين التشريع للعمل والنقـابـات والقوانين الجبـائية التي تؤثر في سيـاسة المنظمة الاقتصـادية ونشـاطها، بالإظـافة إلى التشريعـات الخـاصة بحمـاية البيـئة، قوانين المستهلك، قوانين الإستـيراد والتصدير، وغيرها...

والكثيـر من المنظمات العربيه تعـاني من مشـاكل وعراقيل قـانونية تؤثر سلبيـا على نشـاطها وسيرورتهـا، بسبب عدم قدرتهـا على تطبيق مـا تسنه الدولـة من قوانين بشكل يسمح لهـا بمواجهة كل مـا يعترضها في أداء نشـاطها. فالمحيـط القـانونـي قد يشكل تهديدا كبيـرا أمـام هذه المنظمات.

لذا تلعب الحكومات دوراً حيوياً في نشاط المنظمات عن طريق القوانين والتشريعات التي تصدرها التي قد تمثل تهديداً أو فرصة للمنظمة مثل: فرض قوانين حماية البيئة ومنع التلوث، ومثل قوانين الأمن الصناعي تمثل قيداً، ومثل قوانين الحماية الجمركية. إن إضافة أو حذف قيود تشريعية أو قانونية يمكن أن تضع قيداً إستراتيجياً أو تبرز فرصة إستراتيجية.

ت- العوامل الاجتماعية والثقافية: الثقافة هي الاتجاهات والقيم والعادات والتقاليد والمعتقدات. وقد تؤدي التغيرات في البيئة الثقافية إلى خلق عدداً من الفرص أو التهديدات للعديد من المنظمات. تعد البيئة الاجتماعية ذات تأثير هام على المنظمات، خاصة وأن أثرها يكون على جانب الطلب على المنتجات، وكذلك على القيم والعادات والممارسات للعاملين داخل المنظمة:

وعند دراسة متغيرات البيئة الاجتماعية يُلاحظ أن:

1- الزيادة السكانية تمثل فرصاً لبعض المنظمات، حيث هناك زيادة في الطلب على منتجاتها.

2- زيادة مستوى التعليم أدى إلى زيادة طموحات وتطلعات الأفراد نحو المنتجات والعمل، مما يوفر بيئة عمل جيدة ومستقرة.

ث- العوامل الاقتصادية: يتوقف بناء بعض الاستراتيجيات على التقديرات الخاصة بالحالة الاقتصادية؛ إذا فهذه العوامل هي مجموعة القوى الاقتصادية التي تؤثر على المجتمع بكافة المنظمات وتتأثر المنظمة بهذه القوى على المستوى المحلي والعالمي.

ومن هذه العوامل: الدخل، الطلب، مدى توافر عوامل الإنتاج، التضخم، السياسات النقدية والمالية للدولة، نسبة البطالة، المنظمات المالية. كذلك تشير العوامل الاقتصادية إلى خصائص وعناصر النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة مثل:

1- الدخل (القومي- الفردي- المتاح للصرف).

2- الطلب.

3- المرحلة التي يمر بها الاقتصاد.

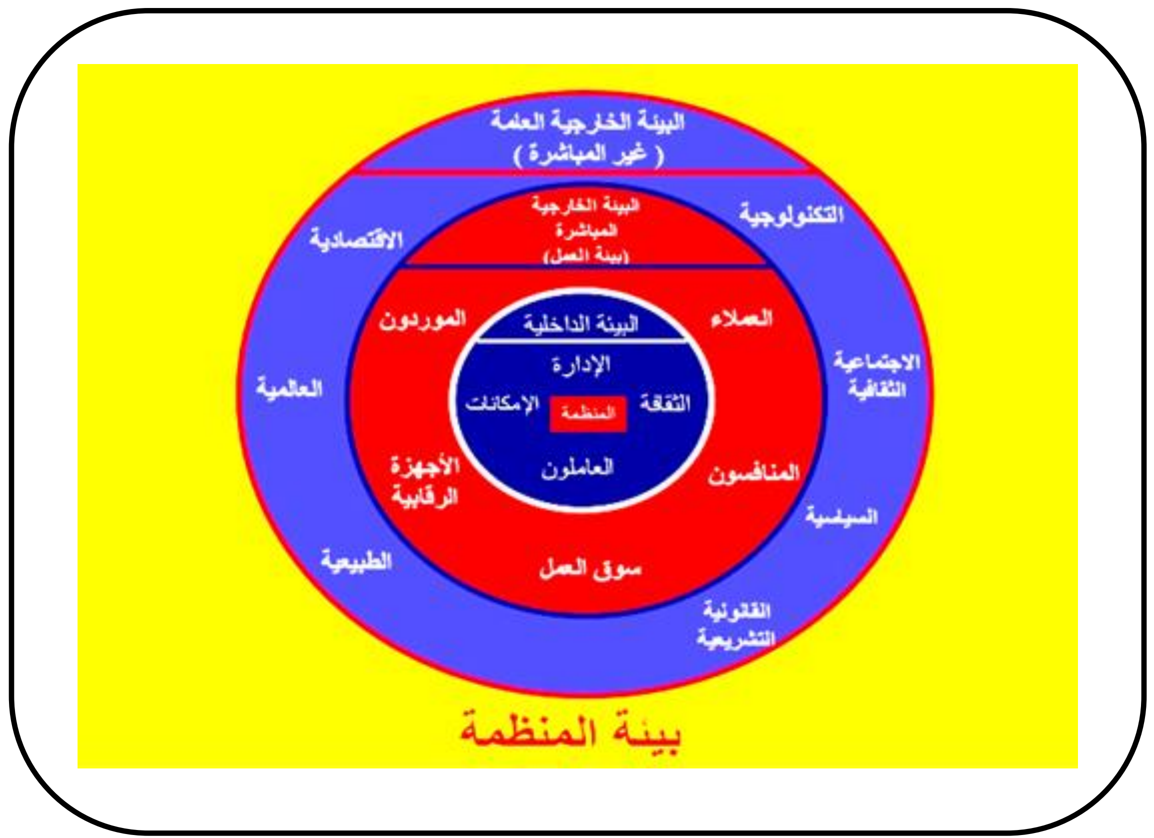
4- السياسات النقدية (سياسة الإنفاق والاستثمار).

5- أسعار العملات.

ج- العوامل الديموغرافية: قد تمثل الاتجاهات الديموغرافية قوة تأثير هامة في السوق. والمتغيرات الديموغرافية تشمل تلك العوامل مثل: السن، الدخل، التعليم، الموقع الجغرافي، الديانة.

ح- العوامل السياسية: النظام السياسي هو مجموعة الهيئات والأنظمة والأفراد، لهم هدف رئيسي هو إدارة وتسيير المجتمع ككل. تعتبر من العناصر الهامة في البيئة الكلية، وهي القوى التي تحركها القرارات السياسية، ولها ارتباط وثيق بالعوامل الاقتصادية فالكثير من القرارات السياسية هي في الحقيقة انعكاس لمصلحة اقتصادية. فالقرارات السياسية التي تُعنى بحماية البيئة من التلوث تمثل تهديدا للمنظمات الصناعية، في حين تمثل فرصة للمنظمات ذات الاهتمام بالبيئة. كما أن العوامل

السيـاسية التـالية تمثل إمـا فرصة، أو تهديـدا للمنظمات، ومنها: الضرائب والرسوم، درجة الاستقرار السيـاسي والشكل ادناه يوضح البيئة الداخلية والخارجية وبيئة الصناعة.



شكل (19): البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة

خ- المحيط الدولي:

إن التصرفـات التي تقوم بها الدولة مـا تؤثر بشكل مبـاشر أو غير مبـاشر على أداء المنظمة، إذ قد تتجه الدولة إلى حمـاية الصناعـات المحلية، وضع الاستثمـار الأجنبي، أو قد تقوم بتمويل بعض الصناعـات لرفع قدرتهـا على التنـافس مع الصناعـات الأجنبية وإمكـانية الحصول على حصة سوقية متميزة في الأسواق الدولية.

فالتجمعـات الاقتصـادية مثلا يمكن أن تخلق فرصـاً سـوقية عديـدة، وتزيـد من اتسـاع الأسـواق أمـام المنظمات، أو قد تعني تهديـدا لبعض المنظمات ممثلة في القيود الجمركية المرتفعة، لدخول أسواق تلك التكتلات.

2- البيئـة الخـاصة (بيـئة الصناعة):

هي مجموعة العوامل أو المتغيرات الخـارجية التي تؤثر بشكل خـاص على المنظمات نظرا لارتباطها المبـاشر بتلك المنظمات (الزبائن، الموردين، تكنولوجيا الصناعة، المنافسين...الخ). والتأثير هنـا متبـادل بين المنظمة وتلك العوامل. والهدف من تحليل بيئة الصناعة ما يلي:

أ- تحديد درجة جاذبية الصناعة للمنتجين الحاليين والمتوقعين.

ب- التعرف على العوامل الحاكمة للنجاح في الصناعة.

❖ جاذبية الصناعة:

ويقصد بجاذبية الصناعة، إمكانية تحقيق الربح في الصناعة، ويقاس بالعائد طويل الأجل على الاستثمار الذي يمكن تحقيقه بواسطة المشاركين في الصناعة، ويمثل هذا المفهوم أحد المدخلات الأساسية لقرار الاستثمار في أسواق المنتج.

$$\text{العائد على الاستثمار} = \frac{\text{الربح بعد الضريبة}}{\text{الاستثمار}\left(\text{اجمالي الاصول}\right)}$$

العائد على الاستثمار أو (Return On Investment ROI) :هو عبارة عن نسبة الإيرادات التي يتم الحصول عليها من كلّ دينارا تم إنفاقه على مشروع استثماري معين، فمثلاً معرفة العائد على الاستثمار للحملات التسويقية لبعض المنتجات المختلفة يساعد المستثمر على معرفة وتحديد أي هذه المنتجات لديه كفاءة أكبر في تحصيل الأرباح وتحقيقها، ويعتبر تحديد العائد على الاستثمار من الأمور المهمة التي يجب أن تُلازم أي عملية استثمارية سواء كان الاستثمار في الأسهم، أم العقارات، أم السلع الاستهلاكية، أم إضافة خط إنتاج جديد في الشركة، أم تطبيق نشاط معين كتدريب الموظفين على استخدام برامج الإنترنت أو الحاسوب المختلفة.

مثال: البيانات التالية ماخوذه من سجلات احدى الشركات اذ بلغ صافي الربح بعد الضريبة (22000000) مليون دولار واجمالي الموجودات تبلغ (5600000) جد العائد على الاستثمار لهذه الشركة.

$$\text{العائد على الاستثمار} = \frac{22000000}{5600000} = 3.928 \text{ تقريباً } 3.93$$

او

$$\text{العائد على الاستثمار} = \frac{\left(\text{اجمالي ايرادات الاستثمار} - \text{اجمالي تكاليف الاستثمار}\right)}{\text{اجمالي تكاليف الاستثمار}}$$

مثال: إذا أنفقنا مبلغ مقداره (1000) دولار في الشهر على الدعايات الإلكترونية، وحصل المستثمر على (1500) دولار كقيمة عوائد المبيعات نتيجة الدعايات الإلكترونية فاحسب العائد على الاستثمار.

$$\text{العائد على الاستثمار} = \frac{\text{1500 دولار} - \text{1000 دولار}}{\text{1000 دولار العائد على الاستثمار}} = 50\%\ \text{دولار}$$

أي أنَّ كل دولار ينفقه المستثمر في الحملات الإعلانية أي الدعاية الإلكترونية سيحصل مقابله على نصف دولار كعائد صافي.

❖ أبعاد تحليل الصناعة:

تتوقف طبيعة تحليل الصناعة على الغرض من عملية التحليل، إلا أنها غالباً ما تتضمن الأبعاد الرئيسية التالية:

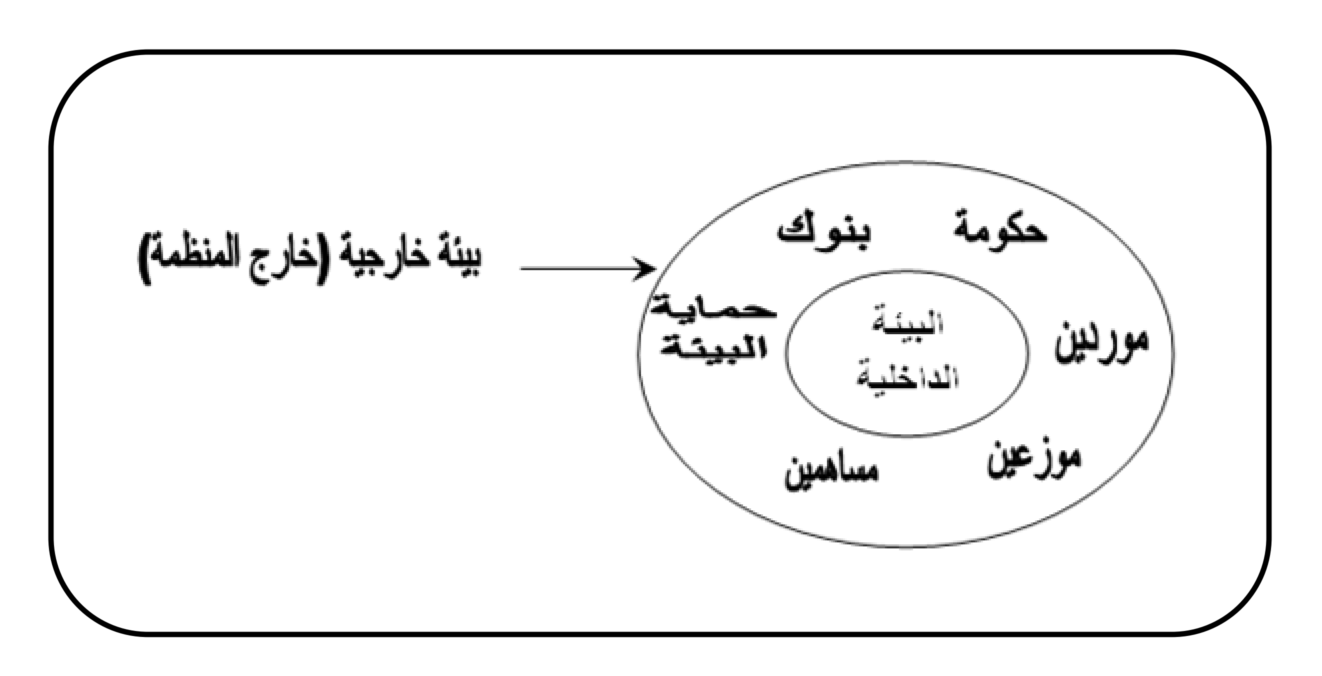
1- الحجم الحالي والمتوقع للصناعة.
2- هيكل التكاليف.
3- هيكل الصناعة.
4- نظم التوزيع.
5- الاتجاهات والتطورات التي تحدث في الصناعة.
6- درجة نمو الصناعة ودورة حياة المنتج.

❖ بيئة التشغيل (بيئة المهمة):

تشمل بيئة التشغيل، أو ما قد يطلق عليها بيئة المنافسة أو بيئة المهام، تلك العوامل التي تؤثر وتتأثر بعمليات المنظمة بشكل مباشر وتؤثر في قدرتها في الحصول على الموارد المطلوبة أو نجاحها في تسويق منتجاتها أو خدماتها بفعالية، هذه العوامل مثل المنافسون والموردون والزبائن والممولون والموزعون....الخ.

هل يمكن التأثير في العوامل السائدة في بيئة التشغيل؟

العوامل السائدة في بيئة التشغيل يمكن التأثير فيها والرقابة عليها بدرجة أكبر من متغيرات البيئة العامة، كما أن تأثيراتها تكون أكبر على أنشطة ونتائج أعمال المنظمة من متغيرات البيئة العامة. ومن هنا فإن المنظمة تخصص وقتا وجهدا أكبر لمتابعة البيئة الخارجية الخاصة بها عن ذلك الجهد والوقت المخصص لمتابعة بيئتها الخارجية العامة والشكل ادناه يوضح البيئة الخاصة.



شكل (20): يوضح البيئة الخاصة

سادسا: التحليل الإستراتيجي لبيئة الصناعة وقوى التنافس

تعرف الصناعة بأنها مجموعة المنظمات أو المنظمات التي تقدم خدمات ومنتجات للمستهلكين أو المستفيدين في أسواق معينة، ولها القدرة على تقديم منتجات بديلة لكل المنظمات. وإن مهمة المدراء الإستراتيجيين هي تحليل طبيعة الصناعة من أجل التعرف على الفرص والتهديدات المحتملة بغية وضع إستراتيجية للمنظمة تتلاءم وتلك الصناعة وتنسجم مع أهدافها.

وإن تحليل بيئة الصناعة يساعد على فهم بيئة عدم التأكد، وتوفير الدلالات لإستخدام الأساليب الكمية من أجل إتخاذ القرارات الإستراتيجية الملائمة. ويمكن تصنيف بيئة الصناعة إلى نوعين كما يلي:

أ- البيئة الساكنة (الستاتيكتية) / البسيطة:

أي البيئة الصناعية المحيطة بالمنظمة والتي تتصف بالثبات النسبي والبساطة، وفي ضوء ذلك تستطيع المنظمة أن تتنبأ بالمستقبل بشكل جيد، حيث أن عملية التنبؤ تعتمد على تحليل الأعمال الماضية والحالية، كما أن ثبات وإستقرار البيئة يتطلب الإستمرار بالعمل بالإستراتيجية العمل الحالية، حيث أن طبيعة الأسواق والمنافسين وجميع القوى الصناعية مستقرة وبسيطة.

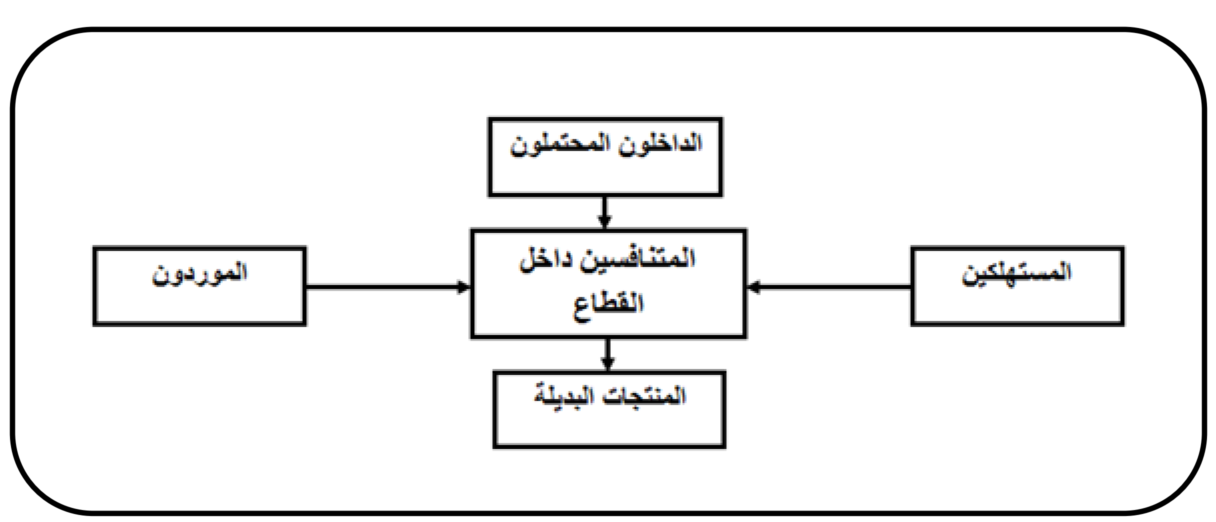
ب- البيئة النشطة (الديناميكية) والمعقدة:

تتسم مثل هذه البيئة بالتغيير المستمر والتعقيد، كما أن الإستراتيجيات الحالية المتبعة قد لاتصلح نتيجة للتغيرات السريعة في بيئة الصناعة مما يتطلب من الإدارة العليا وضع سيناريوهات متعددة لما يحتمل أن يكون عليه الموقف في المستقبل.

اذ إن تحديد قوى التنافس تمثل أهمية كبيرة في صناعة الإستراتيجية. ويعد تحليل قوى التنافس مدخلاً رئيسياً لتحليل الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة في بيئة الصناعة من خلال تحديد المنافسين الأقوياء ومدى فاعليتهم وتأثيراتهم في السوق، وكذلك تحديد المنافسين الضعفاء، وكيفية التغلغل والنمو في الأسواق التي يعملون فيها. ويعتبر مدخل بورتر من المداخل الرئيسية لتحليل القوى التنافسية في الصناعة، حيث إقترح بورتر نموذج القوى الخمسة للتنافس، أو مايسمى أيضاً بمحددات الربحية في الصناعة.

وكما يقول مايكل بورتر (M, Porter) أنه هناك خمس قوى تنافسية تحدد مدى قوة التنافس في ذلك المجال، ويمكن توضيحها في الشكل ادناه، ويؤكد بورتر على أنه يجب على المنظمات أن تركز إهتمامها وأنشطتها على خمسة قوى، حيث أن لكل واحدة من هذه القوى تأثير على نجاح المنظمة، وهذه القوى هي:

1- المنافسة بين المنظمات القائمة.
2- التهديد بدخول منافسين جدد.
3- التهديد بالمنتجات البديلة.
4- قوة التفاوض عند المشترين.
5- قوة التفاوض عند المجهزين.



شكل (21): القوى الخمس للمنافسة

Source: Michael Probe, 2003: l'avantage con espressione; DUNOP, Belgique, oct., P15.

1- تهديد المنـافسين الجدد Menace de nouveau entrant:

حدد Porter (سبعة) عوائق تواجه المنـافسين الجدد عند دخول السوق و هي:

أ- **اقتصـاديـات الإنتـاج الكبيـر:** تكلفة إنتاج الوحدة تنخفض كلما زاد الإنتاج، فعلى المنافس الجديد أن ينفق الكثيـر للدخـول بكمية كبيرة، أو القبول بتكاليف مرتفعة للقطعة الواحدة.

ب- **تميز المنتج:** للمنظمات القـائمة أسمـاء تجـارية معروفة، أما المنافس الجديد، فيجب أن يبذل الكثير من الأموال لمواجهة اسم مثل كوكاكولا واختراق قاعدتها العريضة من الزبائن.

ت- **متطلبـات رأس المـال:** كلمـا كـانت المنظمة بحـاجة للأموال كلمـا زادت عقبـات دخول الأسواق.

ث- **تكـاليف التحويل:** تزداد العقبـات لمحاولة دخول الأسواق، إذا كانت التكـاليف التي ينفقهـا الزبائن مرتفعة عند التحويل من مورد إلى آخر.

ج- **اختراق قنوات التوزيـع:** يمثل عـائقـا كبيـرا أمـام الداخلين الجدد يجب مواجهته من خلال الاتفاق على الإعلانـات.

ح- **مزايـا المنظمات القـائمة مسبقـا:** للمنظمات القـائمة مزايـا سـابقة فيما يخص التكاليف (نظرا لامتلاك التكنولوجيـا، سهولة الحصول على المواد الخـام،...).

خ- **سيـاسة الحكومة:** إن الحكـومة يمكن أن تضـع حدا، أو تمنع الدخول في مجـالات معينة عن طريق المطـالبة بالتراخيص...

2- **تهديد المنتجـات البديـلة Menace de produits de remplacement:**

يؤكد بورتر على ان التحويل يصبح ذا خطر واضح عندما يزود المشتري ليس فقط بمورد بديل، بل يقدم أسعارا تجارية أفضل. فعلى سبيل المثال: نظام الإنذار الإلكتروني أثر على شركـات الأمن نظرا لأنه يقدم نفس الحمـاية مع تكلفة أقل.

3- قدرة المستهلكـين على المسـاومة Produit de négociation:

يؤكد بورتر على أن كل مشتر يختلف في طبعه عن الآخر وتزيد فعـالية المشترين عندما يفعلـون مـا يلـي:

أ- الشراء بكميـات كبيرة مما يمكنهم من طلب أسعـار أفضل للوحدة.

ب- شراء السلع المتوفرة بكثرة.

ت- مواجهة تكـاليف تحويل قليلة: فعملية التحويل من نوعية منـاديل ورقية إلى أخرى لها تكـاليف بسيطة أولا توجد.

ث- الدخل المنخفض: كلما قلت الأموال التي يحصل عليها المشتري كلما زادت احتمالية سعيه للحصول على أسعار أقل.

ج- إنتاج المنتجات لأنفسهم: شركات السيارات الرئيسية تستخدم قدرتها الذاتية على التصنيع، لمساومة الموردين.

ح- إذا كنت لا تريد أن تصنع الفرامل بالسعر الذي نطلب فسوف نقوم بتصنيعها بأنفسنا.

خ- توفر المعلومات عن السلعة أو الخدمة.

4- قدرة الموردين على المساومة Pouvoir de Négociation des Fournisseurs :

يقول بورتر أن فريق الموردين تكون له القدرة على المساومة إذا توفر ما يلي:

أ- إذا كانت شركات التوريد قليلة.

ب- إذا كان المشتري لا يملك الكثير من البدائل.

ت- أن يكون منتج المورد وحيدا.

ث- أن يضع الموردون تهديدا جادا أنه بإمكانهم أن يصبحوا منافسين عن طريق استخدام الموارد، أو المنتجات التي تباع للمشتري لإنتاج نفس المنتجات التي يقدمها المشتري.

5- التنافس بين المتنافسين الحاليين Concurrents du secteur:

وأخيرا يؤكد **(Porter)** أن المنافسة بين المتنافسين تزداد عندما يحدث ما يلي:

أ- إذا كان هناك الكثير من المنظمات المتنافسة، أو أن هذه المنظمات تتساوى نسبيا في الحجم، أو الموارد.

ب- عندما ينمو ذلك المجال ببطء.

ت- تحمل المنظمات لتكاليف ثابتة مرتفعة.

ث- وجود مخزون يحمل المنظمات تكاليف عالية.

ج- عندما يجب أن تلتزم المنظمات بوقف محدد لبيع المنتوج.

ح- وجود بدائل كثير للمنتوج وتكاليف تحويل منخفضة.

خ- عندما تكون عوائق الخروج كثيرة، ربما كان الأمر مكلفا من الناحية الاقتصادية والاستراتيجية، أو حتى العاطفية أن تتوقف المنظمة وتخرج من المنافسة وبالتالي نجد أن المنظمات تستمر في التنافس، حتى ولو كانت تعتقد أن ذلك لا يدر عليها الكثير من الربح.

أمثلة عوائق الخروج:

- القوانـين الخـاصة بتسريـح العمـال وإغلاق المصنع.
- اتفـاقيـات العمل التي تكلف الكثير عند نقضها.
- الارتبـاط الروحي والعـاطفي الذي يشعر به الملاك والمدراء.

سابعا: تحليل القوة الدافعة للصناعة

القوة الدافعة هي تلك القوى التي تلعب دورا بارزا في تغغير ظروف الصناعة، والتي تولد تحفيزا او ضغوط للمنظمه بسبب تاثيراتها الكبيرة في هيكل الصناعة وبيئة التنافس. وان اكثر القوى المهيمنه في الصناعة سميت بالقوى الدافعة لامتلاكها تاثير اكبر على انواع التغييرات التي تاخذ مكانتها في هيكل الصناعة والبيئة التنافسية. وقد حدد (تريجو وزيمرمان) مجالات استراتيجية تمثل القوة الدافعة التي يمكن ان تؤثر كل منها تاثيرا واضحا على الطبيعة واتجاه اداء المنظمة وهي التالي:

أ- احتياجات السوق.
ب- التكنولوجيا.
ت- الامكانية الانتاجية.
ث- أسلوب البيع.
ج- المجالات التي يمكن أن تمثل القوة الدافعة للمنظمات.
ح- أسلوب التوزيع.
خ- الموارد الطبيعية.
د- النمو.
ذ- الربح.
ر- المنتجات المقدمة كقوة دافعة.

لذا من الممكن قياس اداء المنظمة من خلال الفقرات اعلاه التي تمثل قوة دافعة للمنظمة، لذا فقد اشار نموذج (ZSakou) والذي يسمى بالحد الاعلى للنمو مستقبلاً الذي يهدف الى قياس النمو في المستقبل، وهذا النموذج متعدد المؤشرات التي تلامس التوجهات المستقبلية وبالتالي يعبر عن الاداء الاستراتيجي من خلال استخدام المنظمة لمواردها وقدراتها... وبشكل عام يمكن التعبير عن هذا النموذج رياضيا بالمعادلة التالية:

$$R = I \times [W + D \times (W - F)]$$

حيث ان:

R = الحد الاعلى للنمو مستقبلا.

I = العائد على الاستثمار.

W = العائد على الاصول.

D= نسبة الديون الى الملكية.

F = معدل الفوائد المدفوعة.

مثال: ترغب احدى الشركات في معرفة الحد الاعلى للنمو مستقبلا من خلال توافر البيانات الماخوذه من سجلاتها كما مبينة في الجدول ادناه:

المؤشرات	نسب الشركة
هامش مجمل الربح	66.8
هامش صافي الربح	39.3
معدل العائد على الاستثمار	1.25
معدل العائد على الموجودات	18
معدل دوران المخزون	3.35
معدل دوران اجمالي الموجودات	0.45
معدل السيولة	3.15
نسبة الديون الى الملكية	0.39
معدل الفوائد المدفوعه	0.4

الحل:

$$R = I \times [W + D \times (W - F)]$$

الحد الاعلى للنمو مستقبلا

$$= 1.25 \times [18 + 0.39 \times (18 - 0.4)]$$

$$= 1.25 \times 24.864 = \mathbf{624.0864}$$

ثامنا: تحليل عوامل النجاح الرئيسية للصناعة

1. عوامل النجاح الرئيسية المرتبطة بالتكنولوجية.
2. عوامل النجاح الرئيسية المرتبطة بالتصنيع.
3. عوامل النجاح الرئيسية المرتبطة بالتوزيع.
4. عوامل النجاح الرئيسية المرتبطة بالتسويق.
5. عوامل النجاح الرئيسية المرتبطة بالمهارات.
6. عوامل النجاح الرئيسية المرتبطة بالقدرة التنظيمية.
7. عوامل النجاح الرئيسية الأخرى.

اسئلة الفصل الرابع

س1: ماذا يقصد بالتحليل الخارجي للمنظمات؟ وهل يمكن التاثير في البيئة الخارجية وكيف؟

س2: عدد عوامل البيئة الخارحية ؟ مع شرح اثنان فقط.

س3: اشرح التحليل الإستراتيجي لبيئة الصناعة وقوى التنافس (البيئة الخاصة الخارجية).

س4: تكلم بالتفصيل عن البيئة الخاصة (بيئة الصناعة)مع تحديد انواع بيئة الصناعة؟

س5: تكلم بشكل تفصيلي عن القوة التنافسية التي جاء بها بورتر.

الفصل الخامس

تحليل البيئة الداخلية

تمهيد:

عند إجراء عمليات التوصيف والتحليل والتقييم الداخلي، يجب دراسة كافة العوامل التي تمثل القدرات والإمكانات المتاحة للمنظمة سواء كانت هذه القدرات والإمكانات مادية كالأموال، والآلات، والمباني، والمواد... وغيرها. أو كانت بشرية (إدارية وتنظيمية وتنفيذية) وذلك من حيث كفاءة البناء التنظيمي ومدى توافر الكفاءات الإدارية المطلوبة بالكم والنوع المناسب ومدى توافر الأفراد العاملين بالمهارات والقدرات الفنية والجهاز الاستشاري والتنظيم غير الرسمي ومدى قوته.. الخ، هذا إلى جانب العوامل المعنوية التي تمثل مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل، ومدى حرصهم على منظمتهم، كذلك مدى شهرة المنظمة واسمها التجاري في السوق، والصورة الذهنية لدى الجمهور عنها.

اولا: مفهوم تحليل البيئة الداخلية

لا تستطيع أي منظمة مواجهة التهديدات واقتناص الفرص ما لم تتوفر لديها الإمكانيات الداخلية لذلك. ولهذا السبب يجب تقييم إمكانيات المنظمة، وهو ما يطلق عليه بتقييم الأداء الداخلي للمنظمة أي التعرف على أسباب ضعف وأسباب قوة المنظمة.

لذا يعني تحليل البيئة الداخلية، إلقاء نظرة فاحصة على التنظيم من الداخل لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة ومجالات الضعف، بالإضافة إلى القيود، إن مثل هذا التحليل عادة ما يكون أكثر جدوى وفائدة، قياسا على تحليل المنافسة نظرا لأهميته في بناء الإستراتيجية، وكثرة المعلومات التي يقدمها والمجالات التي يغطيها، ويقدم التحليل الداخلي معلومات تفصيلية عن المبيعات، الإنتاج، الأرباح، التكاليف، الهيكل التنظيمي، نمط الإدارة... وفقا لهذا التعريف فان البيئة الداخلية تتكون من مجموعة من المتغيرات تتمثل في الهيكل التنظيمي، الموارد، وثقافة المنظمة، وتؤثر بشكل كبير على نشاطها من خلال نقاط ونقاط الضعف التي تكتسبها.والاتي شرح مفصل عن هذه المتغيرات.

1. الهيكل التنظيمي

يعرف الهيكل عادة على أنه التنظيم الرسمي للأدوار والعلاقات بين الأفراد في المنظمة والذي يوجه العمل نحو تحقيق الأهداف وإنجاز المهام، ويشار إليه أحيانا بنطاق أو سلطة القيادة (وحدة القيادة) وعادة ما يوصف شكليا في خريطة تنظيمية وبالرغم من انه هناك نماذج هيكلية متعددة لا نهاية لها فإن بعض الأنواع من النماذج أكثر شيوعا في المنظمات وهي :

- **الهياكل البسيطة:** وتصلح للمنظمات ذات الحجم الصغير والتي تدار من قبل المالك نفسه.
- **الهياكل الوظيفية:** تساعد على الاستفادة من المختصين والتعامل مع الإنتاج المعقد وهو يتناسب مع المنظمات المتوسطة الحجم.
- **الهياكل المبنية على أقسام:** يتناسب مع المنظمات التي توجد بها عدة خطوط إنتاجية في العديد من الصناعات المترابطة، وذلك قصد إيجاد نوع من التعاون بين هذه الأقسام.
- **هيكل المصفوفة:** يستعمل عندما تكون البيئة الخارجية متغيرة ومعقد خاصة على مستوى الأسواق

اومن خلال التنظيم الجيد للهيكل التنظيمي، يتضح مسار العمل وتحديد السلطة والمسؤولية في المنظمة بمختلف مستوياتها الإدارية. وأهم الأسئلة التي تتطلب الإجابة عليها لتحليل وتقويم كفاءة الهيكل التنظيمي هي:

1- هل الهيكل التنظيمي الحالي يحقق أهداف المنظمة بكفاءة عالية ؟
2- هل يتصف الهيكل التنظيمي بالعضوية أم بالميكانيكية ؟ وماهي أسباب ذلك ؟
3- هل تتناسب الصلاحيات والسلطات الممنوحة مع حجم المسؤوليات الموكلة للوظائف ؟
4- هل ينسجم الهيكل التنظيمي مع متطلبات ورغبات ال في المنظمة ؟ وهل يتفق مع إحتياجات المدراء والأفراد العاملين في المنظمة ؟
5- ماهي درجة اللامركزية التي يتصف بها الهيكل التنظيمي ؟
6- هل يستجيب الهيكل التنظيمي للإستراتيجيات المطلوب تحقيقها ؟
7- هل هناك ضعف في الإتصالات داخل المنظمة بسبب طبيعة الهيكل التنظيمي ؟ وهل يؤدي ذلك إلى ضعف في نقل المعلومات بين الأقسام والمستويات التنظيمية في المنظمة ؟
8- إلى أي مدى يتم الإستفادة من تفويض السلطة ؟
9- هل يستطيع الهيكل التنظيمي إفراز مدراء إستراتيجيين ناجحين ؟

2. ثقافة المنظمة

تعرف الثقافة التنظيمية السائدة على انها: مجموعة القواسم المشتركة بين اعضاء المنظمة وتشمل مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة، وتشكل منهج تفكير أعضاء المنظمة وإدراكاتهم ومن ثم على أسلوب ملاحظاتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المنظمة وخارجها، مما ينعكس على سلوك الأفراد وممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهداف المنظمة وإستراتيجياتها، وتعريف اخر وهو بأنها تلك القيم السائدة التي تعتنقها المنظمة، أو هي الفلسفة التي ترشد سياسة المنظمة نحو العاملين والزبائن، أي أن ثقافة المنظمة هي مجموعة المعتقدات والرموز التي تمتلكها المنظمة والتي نشأت بمرور الزمن.

وقد تؤدي الثقافة التنظيمية السائدة مجموعات من الوظائف منها:

1- تضيف عناصر تساعد المنظمة على تعميق الإستقرار بها.

2- تساعد على تنمية الولاء والإلتزام للمنظمة كحاجة موضوعية خارج نطاق الحاجات الذاتية المرتبطة بالمصلحة الشخصية الضيقة.

وقد اشار كل من (بيتر و ووترمان) في كتابهما الواسع الانتشار البحث عن التمايز، أن المنظمات التي تتمتع بثقافة تنظيمية متماسكة وقوية هي المنظمات الأكثر إبداعا.

وأهم التساؤلات التي يجب طرحها لمعرفة ثقافة المنظمة وتحليلها هي:

1- هل تتجه المعتقدات في المنظمة نحو تحقيق أهداف ربحية فقط ؟ وماهي أولويات أهداف المنظمة ؟

2- إذا كانت الأهداف مالية فهل هي العائد على الإستثمار ؟ أم نسبة الديون إلى حق الملكية ؟ أم ماذا ؟

3- هل تتوافق معتقدات المنظمة مع التطور التكنولوجي ومع متغيرات البيئة الصناعية ؟

4- هل تتجه معتقدات المنظمة نحو تحقيق ميزة تنافسية في السوق وفي الصناعة ؟

5- هل تعكس معتقدات المنظمة قدرات الإدارة العليا على إتخاذ القرارات الإستراتيجية؟

6- هل تملك المنظمة معتقدات إدراك التغيير والقدرة على إكتشاف الفرص وتجنب المخاطر البيئية ؟

7- ما مدى إنتشار اواصر الثقة والتعاون بين أفراد المنظمة ؟

3. الموارد المتاحة

تتمثل الموارد والامكانيات المتاحة في المنظمة فيما يلي:

أ- الموارد التسويقية :

من خلال الاهتمام الذي توليه دائرة التسويق في المنظمة بأوضاع أسواقها، ترويجها التسويقي، الامكانيات البشرية التكنولوجيا المتاحة...وهي تتعلق كفاءة وفاعلية الإدارة التسويقية بجدارة النشاط

التسويقي الذي يهدف لتنفيذ أهداف المنظمة وإستراتيجيتها، وأهم الأنشطة والمجالات التسويقية الواجب دراستها وتحليلها هي:

1- تطبيق المفهوم التسويقي لخلق الشعور والإدراك برسالة المنظمة.

2- إيصال السلعة أو الخدمة وفقاً لإحتياجات ورغبات الزبون.

3- الإهتمام بنتائج المزيج التسويقي.

4- مدى فعالية أساليب الإتصال مع المستهلكين.

5- القدرة على التنبؤ برغبات المستهلكين المستقبلية.

6- مدى كفاءة رجال البيع.

7- القدرة على التنبؤ برد فعل المستهلك للمنتجات الجديدة.

ب- الموارد المالية:

الوظيفة الأساسية للدائرة المالية هي إدارة إستخدمات الأموال بعقلانية وهذا يتضمن وضع الأسس العلمية السليمة لكيفية تحصيل أموال المنظمة وإستخدماتها والرقابة عليها... و يساهم تحليل العوامل المالية في المنظمة في تحديد طبيعة الإستراتيجية التي يمكن أن تنتهجها إزاء موقفها المالي. ومن الأمور التي ينبغي طرحها من أجل الإجابة عليها هي:

1- القدرة على زيادة رأس المال (قصير الأجل، طويل الأجل، القروض، حق الملكية).

2- مستوى الموارد ومدى تعددها.

3- تكلفة رأس المال مقارنة بالمنافسين.

4- العلاقة مع المستثمرين، المقرضين، حملة الأسهم.

5- مدى فاعلية الأنظمة المالية للرقابة على التكلفة.

6- حجم الموارد المالية.

7- كفاءة وكفاية الأنظمة المحاسبية.

8- الإيرادات والتدفقات النقدية.

9- رأس المال العامل، المرونة والمكونات.

10- جودة الرقابة على المخزون.

ت- الموارد البشرية:

تركز إدارة الموارد البشرية على تحسين درجة الملاءمة بين الأفراد والوظائف، واختيار وتدريب العاملين، وخلق المناخ الملائم إطلاق إبداعاتهم الفردية والجماعية... و تستطيع المنظمة التي تتمتع

بموارد بشرية كفوءة أن تحقق أهدافها الإستراتيجية بفاعلية وكفاءة، ومن أهم عوامل الموارد البشرية التي يجب أن تدرس وتحلل مايلي:

1- هل تتوفر قوى بشرية ذات مهارات وقدرات عالية لدى المنظمة؟
2- هل المناخ التنظيمي مناسب لتشجيع وخلق الرغبة لدى العاملين للعمل بكفاءة؟
3- هل سياسات الإختيار والتوظيف والترقية والأجور والمكافآت والتحفيز والتدريب وتقويم الأداء متوفرة وفاعلة؟
4- هل معدل دوران العمل في حدوده الدنيا المقبولة ؟ وهل نسبة الغياب عن العمل ضمن الحدود المقبولة؟
5- هل لدى العاملين معرفة بسياسات وأنظمة الموارد البشرية؟

ث- الموارد الإنتاجية:

تلك العملية المتعلقة بإدارة الموارد اللازمة لإنتاج السلع التي تقوم المنظمة بتقديمها إلى الأسواق. وتتمثل الإستراتيجيات الإنتاجية بإختيار وتصميم المنتج والرقابة على أنشطة المنظمة اللازمة للإنتاج أو الخدمات، كما أن إستراتيجيات الإنتاج تعكس مستوى الجودة والتكلفة والخدمة والكفاءة الإنتاجية.

ومن أجل تحديد نقاط القوة والضعف المرتبطة بالموارد الإنتاجية لابد من الإجابة على التساؤلات التالية:

1- هل تتناسب تكاليف الإنتاج مع التكاليف المخططة ؟
2- هل تتماشى أسعار البيع مع تكاليف الإنتاج ؟
3- هل أن مستويات المخزون تتناسب مع حجم المبيعات المستقبلية المتوقعة ؟
4- هل مواقع الإنتاج قريبية من الأسواق ومن طرق المواصلات ؟
5- هل معدات الإنتاج حديثة ومتطورة ؟ هل المباني ملائمة للصناعة ؟
6- هل التغذية العكسية للمعلومات فعالة ؟
7- هلى العلاقات بين أقسام الإنتاج والتسويق والمالية، وغيرها من باقي الوحدات الإدارية المتخصصة جيدة ؟
8- هل عمليات التوسع ممكنة في المستقبل المنظور ؟
9- هل عمليات الصيانة والأمن الصناعي فعالة ومستديمة ؟

ج- موارد البحث والتطوير:

تعتبر هذه الموارد بالغة الاهمية، نظرا لأن المنظمات التي لا تتساير مع مجالات التطور التكنولوجي، تجد نفسها خارج إطار التنافس في أسواقها.

ثانيا: إكتشاف وتحليل نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية

يتم إكتشاف وتحليل نقاط القوة والضعف الداخلية بعد جمع المعلومات والخاصة بالأداء الداخلي، يستطيع القائمون على إدارة المنظمة أن يحددوا إتجاه بياناتهم على أساس الماضي والحاضر يمكن التنبؤ بالمستقبل. من خلال:

- مقارنة أداء المنظمة بأداء المنافسين.
- ربط الأداء الداخلي بالأهداف المرسومة.

يتم تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف بنفس طريقة تحليل الفرص والتهديدات السابقة، (أنظر تحليل البيئة الخارجية).

إن عملية تحليل البيئة الداخلية للمنظمة لها أهمية خاصة نظراً لما تحققه من تحديد للإمكانيات المتوفرة لدى المنظمة سواء كانت مادية أم بشرية، وهي تحدد مناطق القوة ومناطق الضعف في المنظمة، مما يساعد في معرفة موقع المنظمة في السوق مقارنة بالمنظمات المنافسة، وهذا يساعد المنظمة على معرفة كيفية إستغلال الفرص المتوفرة في البيئة المحيطة، كما يساعد في تجنيب المنظمة للمخاطر والتهديدات المتوقعة. كما تسهم عملية التحليل البيئي الداخلي في تكامل عملية التحليل الإستراتيجي، حيث أن إجتماع التحليل البيئي الداخلي مع الخارجي مع بيئة الصناعة يوفر التكامل لعملية لتحليل الإستراتيجي.

ثالثا: تحليل سلسلة القيمة

تتخذ جميع المنظمات قرارات تؤثر على مركزها التنافسي وربحيتها.وان التخطيط الاستراتيجي هو العملية التنظيمية لاتخاذ هذه القرارات الهامة. ويتم ذلك في محاولة لمساعدة الموقف الثابت نفسه ضد منافسيها في السعي لتحقيق ميزة تنافسية. ويشير بورتر. إلى أن تحليل سلسلة القيمة يمكن أن يكون نهجا مفيدا في وضع الاستراتيجية. ويمكن استخدام تحليل سلسلة القيمة لصياغة استراتيجيات تنافسية، وفهم مصدر (مصادر) الميزة التنافسية، وتحديد و / أو تطوير الروابط والعلاقات المتبادلة بين الأنشطة التي تخلق القيمة. وتقدم هذه الورقة فهما أفضل لأنواع الروابط والعلاقات المتبادلة القائمة أو التي يمكن

تطويرها بين أنشطة سلسلة القيمة. وتستند الاستراتيجيات التنافسية (استراتيجيات الأعمال) إلى دمج الأنشطة في سلسلة القيمة. على سبيل المثال، داخل شركة (سامسونك) هناك ترابط واضح من R & D، والإنتاج، والتسويق، ونظم المعلومات. وبما أن هناك العديد من الروابط والترابط فيما بين الأنشطة، فإن القدرة على تنسيق العلاقات المتبادلة أمر بالغ الأهمية لتحقيق الميزة التنافسية. ويمكن أن يزيد التكامل قدرة المنظمة على تنفيذ الاستراتيجيات، مثل الاستجابة السريعة والفعالة لقوى السوق، وتحسين استجابتها لاحتياجات الزبائن، وخفض التكاليف. وتركز الاستراتيجيات التنافسية على الأنشطة اللازمة لزيادة قيمة المنتج أو الخدمة. ويشير (بورتر) إلى أنه في بيئة تتسم بالمنافسة المتزايدة قد تحتاج المنظمات إلى تنسيق تقاسم الأنشطة (Ensign, 2001).

1. ما هو تحليل سلسلة القيمة؟

"طريقة عالية المستوى لكيفية حصول المنظمات على المواد الخام كمدخلات، وإضافة قيمة إلى المواد الخام من خلال عمليات مختلفة، وبيع المنتجات النهائية للالزبائن". سلسلة القيمة، والمعروفة أيضا باسم تحليل سلسلة القيمة، هو مفهوم من الإدارة الأعمال التي تم وصفها من قبل (مايكل بورتر) في كتابه عام (1985) الميزة التنافسية: الذي يذكر فيه خلق واستدامة الأداء المتفوق. وهو نهج لكسر تسلسل (سلسلة) وظائف الأعمال في الأنشطة ذات الصلة استراتيجيا التي يتم إضافة القيمة من قبل شركات الأعمال. والهدف من ذلك هو تحديد سلوك التكاليف ومجالات التمايز (Jarivala, 2015).

ويتضمن تحليل القيمة المضافة تصنيف الأنشطة على أنها قيمة مضافة وغير مضافة. وقد اعتمد هذا المفهوم لتحديد الأنشطة التي يجب الإبقاء عليها والقضاء عليها. الأنشطة التالية في المنظمات تميل إلى عدم إضافة قيمة إلى الأنشطة الأساسية: وقت التحضير؛ وقت الانتظار؛ خطوات عملية لا لزوم لها؛ الإفراط في الإنتاج؛ انشاء مرات؛ النقل / التوزيع؛ ونفايات المواد، والاتصالات، وما إلى ذلك. يركز تحليل سلسلة القيمة على فهم القيمة الإجمالية لجميع العمليات في جميع قطاعات الأعمال، فضلا عن الصناعة من خلال النظر في منظمات سلسلة القيمة، يمكن تحديد المجالات التي يمكن فيها تقليل التكلفة إلى الحد الأدنى الاستراتيجية) والمناطق التي يمكن فيها تعزيز قيمة الزبائن (الاستراتيجية تمايز المنتجات). (Modzelewsk ,2010)

1- تحديد سلسلة القيمة، ثم تعيين التكاليف والإيرادات والأصول لقيمة الأنشطة.

2- تمييز موجهات التكلفة تنظيم كل نشاط.

3- تطوير ميزة تنافسية مستدامة، إما من خلال السيطرة على تكلفة أفضل من المنافسين، أو عن طريق إعادة تشكيل سلسلة القيمة.

ان الانشطة سلسلة (VCA) هي أداة استراتيجية المستخدمة لتحليل أنشطة المنظمة الداخلية. ويتمثل هدفه في التعرف على الأنشطة التي هي الأكثر قيمة (أي هي مصدر التكلفة أو ميزة التمايز) بالنسبة للمنظمة، والتي يمكن تحسينها لتوفير ميزة تنافسية. وبعبارة أخرى، من خلال النظر في الأنشطة الداخلية، ويكشف التحليل حيث المزايا التنافسية للمنظمة أو عيوب هذه المنظمة التي تنافس من خلال ميزة التمايز سوف تحاول أداء أنشطتها أفضل من المنافسين القيام به. و تهدف هذه الاداة الى: (Jarivala, 2015)

أ- تحديد التكاليف الخاصة والربحية لمختلف المراحل في سلسلة القيمة.

ب- فهم تكوين التكاليف.

ت- قياس القدرة التنافسية التجارية.

2. تنفيذ تحليل سلسلة القيمة:

هناك عملية من ثلاث مراحل لإجراء تحليل سلسلة القيمة. فإنه يسلم قيمة للالزبائن ويستعرض جميع العمليات لتحقيق أقصى قدر من قيمة المنتج(Fong Chun Cheon, 2013).

أ- **تحليل النشاط** - التأكد من الأنشطة التي تساهم في تجهيز المنتج أو الخدمة.

ب- **تحليل القيمة** - التعرف على البنود و / أو الخدمات التي قيمة الزبائن في الطريقة التي تجري واحد كل نشاط، ومن ثم حساب التغييرات على أساس العوامل الهيكلية للتكاليف الهيكلية و / أو التنفيذية ذات الصلة.

ت- **التقييم والتخطيط** - تحديد التغييرات التي يتعين إجراؤها وتحديد كيفية تنفيذ الخطة.

3. مساهمة تحليل سلسلة القيمة:

وتربط سلسلة القيمة سلسلة من أنشطة خلق القيمة من المورد إلى الزبون. والهدف من ذلك هو القيام بأنشطة سلسلة القيمة بكفاءة أكبر وبتكلفة أقل من المنافسين. التركيز هو سلسلة من وجهة نظر الزبون. وهذا يتغلب على انتقادات المحاسبة الإدارية التقليدية، بدءا من وقت متأخر جدا والانتهاء في وقت قريب جدا من حيث سلسلة القيمة. وقد اشار(Irvine ,2014) تمتد تحليل سلسلة القيمة من مدخلات المواد، والعمل الجاري الصنع، والسلع الجاهزة المصنعة إلى أنشطة أساسية أخرى كخدمات ما بعد البيع، فضلا عن أنشطة الدعم مثل المشتريات والتكنولوجيا وإدارة الموارد البشرية والبنية الأساسية للمنظمة.

4. قيود تحليل سلسلة القيمة: (Fong Chun Cheon, 2013 5)

لا يزال تحليل سلسلة القيمة يعد أداة جديدة للمحاسبة الإدارية الاستراتيجية ولديه عدة قيود تشغيلية:

أ- توافر البيانات:

يتم الحصول على بيانات المنظمة حول الإيرادات والتكاليف والاصول المستخدمة في تحليل سلسلة القيمة من المعلومات المالية في فترة واحدة. وقد لا تتوفر على الفور بيانات متعددة الفترة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية الطويلة الأجل، والتغيرات في هياكل التكاليف، والاستثمارات الرأسمالية، وأسعار السوق.

ب- تحقق الإيرادات والتكاليف والأصول:

من الصعب تحديد الإيرادات والتكاليف والأصول ذات الصلة لكل نشاط من سلاسل القيمة. ونظرا لعدم وجود نهج علمي، يتم عمل الكثير من خلال طرق التجربة والخطأ والتجريب.

الأنشطة المساعدة والداعمة SUPPORT ACT.	البنية الأساسية للمنظمة FIRM INFRASTRUCTURE إدارة الموارد البشرية HUMANRESOURCE MANAGEMENT التطور التكنولوجي TECHNOLOGY DEVELOPMENT المشتريات PROCUREMENT				هامش الربح
الأنشطة الرئيسية (الأولية) PRIMARY ACTIVITIES	الإمدادات الداخلية INBOUND	العمليات OPERATION	الإمدادات الخارجية OUT BOUND	التسويق والمبيعات MARKTING & SALES	الخدمات SERVISE ROFIT MARGIN

شكل (22): تحليل سلسلة القيمة

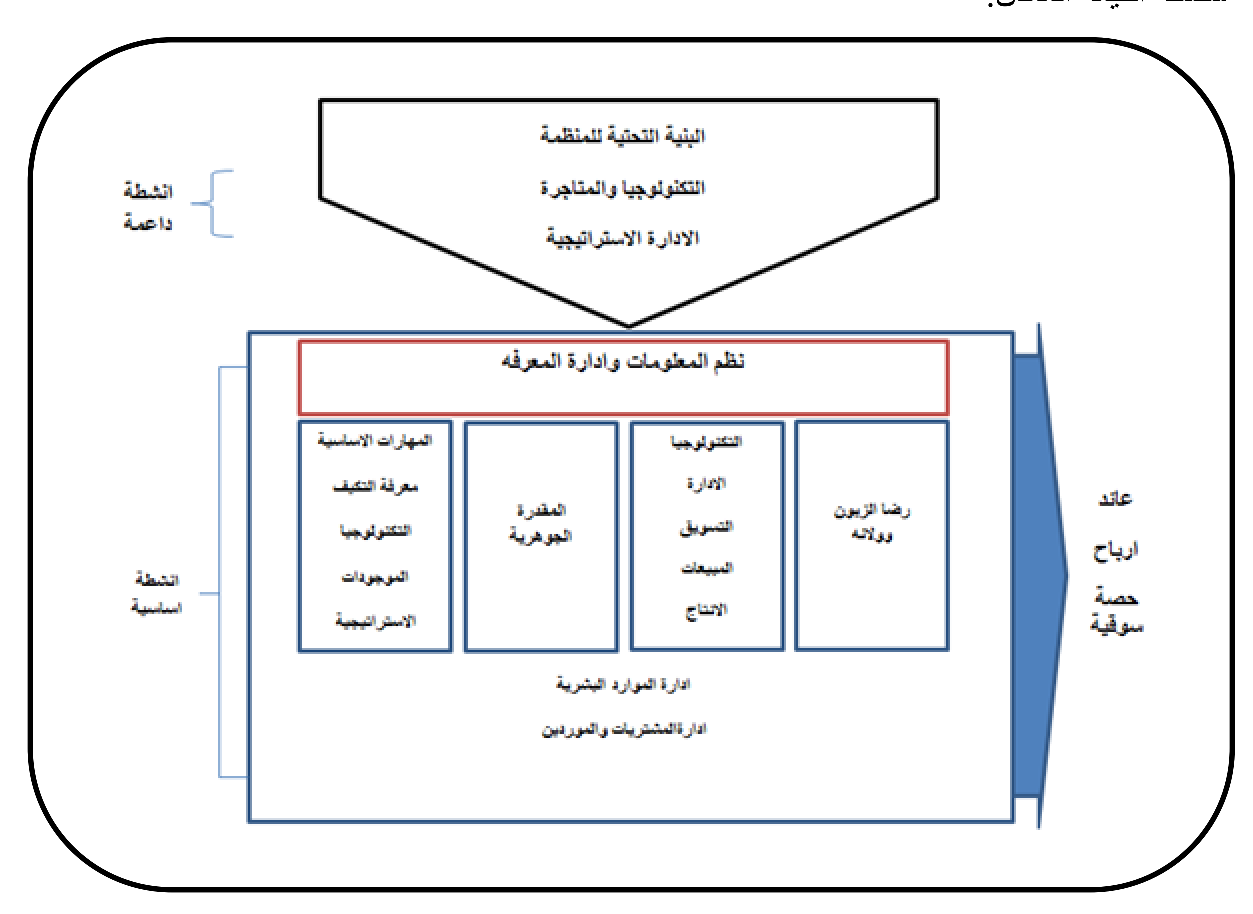
Source: Jarivala, Sonal (2015), Value Chain Analysis - Tool of Strategic Cost Management, International Journal for Research in Management and Pharmacy Vol. 4, Issue 2,: pp: 2320-0901.

ولا بد من تحليل سلسلة القيمة (Value Chain) للمنظمة متنوعة الاعمال لمعرفة الانشطة والوظائف المترابطة التي تقوم بها المنظمة. وتعكس سلسلة قيمة المنظمة طريقة اجراءها لكل نشاط، واستراتيجياتها، وعملياتها الداخلية، والتوجهات التي تستخدمها لتنفيذ تلك الاستراتيجيات. وتتضمن سلسلة

القيمة هامش ربحية، حيث ان هامش الربح على كلفة انشطة انشاء قيمة المنظمة يمثل جزءا من السعر الكلي الذي يتحمله المشترون.

ان كل نشاط من انشطة سلسلة القيمة يتسبب في احداث تكلفة اضافية، ويؤثر على كلفة القيام بالانشطة الاخرى بسبب الارتباطات الوثيقة بين الانشطة المكونة لسلسلة القيمة. لذا يجب تجميع عمليات وانشطة المنظمة في انشطة وعمليات مترابطة استراتيجياً. وبالتالي يمكن ارساء قواعد تنفيذ استراتيجيات التنويع في الاعمال المترابطة على اسس من الانشطة والعمليات المترابطة بشكل سليم ضمن سلسلة القيمة، مما يضمن الاستفادة من نقاط التوافق الاستراتيجي مع الاعمال التي تتجه المنظمة نحوها.

ونظرا للتطورات التي تحدث في بيئة الاعمال تم تقديم انموذج سلسلة القيمة المعدل الذي قدمة (Macmillan and Tampoe: 2000)، الذي يوضح ان تكنولوجيا المعلومات والمقدرات الجوهرية وبعض المتغيرات الاخرى جزء متمم لسلسلة القيمة... اذ يركز الانموذج على خلق القيمة المضافة للمنظمة التي تنتج من التنسيق والتعاون في العمل وهذا يسهم في خلق منظمة ريادية في بيئة الاعمال مما يولد قيمة مضافة لها... وايضا قدرتها على المنافسة ضمن البيئة التنافسية والشكل ادناه يوضح انموذج سلسلة القيمة المعدل.



شكل (23): انموذج تحليل سلسلة القيمة المعدل

Source: Macmillan, H. & Tampoe, M.:2000" strategic Management: process Content & Implementation, Oxford university pressp.123.

رابعا: ادوات تقييم نقاط الضعف والقوة في المنظمة

تشير إحدى النتائج الرئيسية لدراسة أجراها أحد الباحثين مع خمسين مديراً في عدة منظمات لمعرفة الأسس التي يستندون عليها في تقييم نواحي الضعف والقوة في المنظمة إلى أن تحديد نقاط الضعف والقوة يتأثر على حد كبير بالخصائص الشخصية للمديرين. وذلك مثل المستوى التنظيمي، طبيعة العمل، نوعية الخبرات، الوحدة أتنظيمية التي ينتمي إليها. على سبيل المثال، كلما إرتفع المستوى التنظيمي للمدير كلما زاد إهتمامه بالنواحي المالية وخصائص الأفراد، وقل إهتمامه بالإعتبارات الخاصة بالعمليات مثل التسهيلات والنظم. علاوة على ذلك، فإن المديرين الذين يحتلون مواقع قيادية أعلى يميلون إلى أن يكونوا أكثر تفاؤلاً قياساً بالمديرين الذين يحتلون مواقع قيادية أدنى.

وتشير هذه النتيجة إلى ضرورة الإعتماد على أكثر من مصدر لتقييم نواحي القوة والضعف في التنظيم. وهناك عدة طرق للتقييم، منها: أسلوب عقد الإجتماعات الدورية لأعضاء مجلس الإدارة، أسلوب المراجعة الإدارية، أسلوب تحليل النسب وتحليل نقاط الضعف والقوة وفقاً لأداء المنظمات الأخرى في الصناعة.

1. عقد الإجتماعات الدورية:

يتم في هذه الإجتماعات التي تتم بين أعضاء مجلس الإدارة وبحضور المدراء ذوي العلاقة مناقشة واقع أداء المنظمة وتقويم موقفها الحالي بناء على البيانات السابقة والحالية والمستقبلية لجميع أنشطة المنظمة، وكذلك من أجل تقييم موقفها إزاء المنظمات المنافسة في الصناعة بغية تحديد إستراتيجيتها الملائمة.

2. أسلوب المراجعة الإدارية:

وذلك عن طريق المراجعة الإدارية لجميع الأنشطة وفي كافة المجالات التسويقية، الإنتاجية، الموارد البشرية، التمويلية،....إلخ، من أجل تحديد نقاط القوة لتعزيزها، وتحديد نقاط الضعف لمعالجتها. والتالي نموذج افتراضي للمراجعة الادارية الداخلية حول قسمي الانتاج والتسويق.

الانشطة	الفقرات	5 اتفق تماما	4 اتفق	3 محايد	2 لا اتفق	1 لا اتفق اطلاقا
الانتاج	لدينا انظمة حديثة في التصنيع					
	محطات العمل والالات متطورة					
	تكاليف الانتاج تنافسية					
التسويق	النشاط التسويقي ناجح					
	لدينا قنوات توزيعية كثيرة					
	لدينا ميزانية مخصصة للترويج والاعلان					

3. أسلوب تحليل النسب:

أسلوب تحليل النسب هو تقييم يعتمد على إيجاد علاقة بين متغيرين أو أكثر، مما ينتج عنه أرقاماً معينة تأخذ شكل نسبة أو معدل معين. والهدف من تحليل النسب هو التعرف على مدى إنجاز المنظمة لأنشطتها الداخلية المختلفة مثل: التسويق، الإنتاج، الأفراد، المالية،... إلخ. ومن هذه النسب:

أ- التسويق:

$$\text{معدل دوران البضاعة} = \frac{\text{المبيعات}}{\text{متوسط المخزون}}$$

$$\text{حصة الشركة من السوق} = \frac{\text{مبيعات الشركة}}{\text{مبيعات الصناعة}}$$

ب- الانتاج:

$$\text{انتاجية المواد} = \frac{\text{الانتاج}}{\text{المواد}}$$

$$\text{نسبة التالف} = \frac{\text{كمية التالف}}{\text{كمية الانتاج}}$$

ت- الافراد:

$$\text{فعالية الافراد} = \frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{عدد الافراد}}$$

$$\text{فرص التدريب} = \frac{\text{عدد المتدربين}}{\text{متوسط عدد العاملين}}$$

ث- التمويل:

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \frac{\text{صافي الربح قبل الضريبة}}{\text{اجمالي الاستثمار}}$$

خامسا: تقويم المركز التنافسي للمنظمة

1. تقوم المنظمة وفق هذا الاسلوب بتحديد نقاط القوة والضعف لاداء الانشطة الداخلية العمود (1).
2. تقوم بتحديد الاهمية النسبية لكل نشاط مقارنة مع الاهمية النسبية للأنشطة الاخرى في المنظمة مع ملاحظة ان مجموع الاهميات النسبية داخل المنظمة يكون مساويا للواحد الصحيح العمود (2).
3. يتضمن العمود الثالث تحديد رتبة المنظمة في الصناعة مقارنة مع المنظمات المنافسة لها وتتكون الرتب من خمس درجات فالدرجة (5) تشير الى ان المنظمة هي واحدة من اقوى المنظمات والدرجة (4) تشير الى أن تتميز بدرجة قوية من بين المنظمات والدرجة (3) تمثل درجة متوسطة أي تمتلك المنظمة نواحي قوة ولكن تتخللها نواحي ضعف أيضا اما الدرجة (2) و(1) فهذا يعني ان المنظمة تعاني من نواحي ضعف.
4. يوضح العمود الرابع قوة المركز التنافسي للمنظمة ازاء المنظمات الاخرى في الصناعة وهو نتيجة لحاصل ضرب الاهمية النسبية لكل نشاط مع درجة رتبة المنظمة في الصناعة وبالتالي فان افضل مركز تنافسي لا يزيد على (5) درجات واذا حصلت المنظمة على (4) فهذا يعني ان المنظمة تتمتع بنواحي قوة متميزة جيدة جدا وفي حالة جمع المنظمة (3) درجات فأكثر فيشير الى ان المركز التنافسي متوسط أو اعلى من المتوسط في حين اذا جمعت المنظمة درجات (2) أو (1) فهذا يعني ان المنظمة تعاني من ضعف في مركزها التنافسي.

وخلاصة القول بان المنظمة التي تعاني من نقاط ضعف في مركزها التنافسي يقع على عاتقها اعادة النظر في استراتيجياتها المتبعة والقيام باختيار استراتيجيات ملائمة تعزز موقفها الحالي لمواجهة التحديات البيئية.

مثال(1): التالي يوضح جاذبية السوق والقوة التنافسية لاحدى الشركات وكيفية تطبيق الخطوات اعلاه.

جدول (3) جاذبية السوق والقوة التنافسية لاحدى الشركات

جاذبية السوق	الرتبة	الترجيح (الوزن)	النتيجة	قوة التنافسية	الرتبة	الترجيح	النتيجة
▪ حجم السوق	3	0.30	0.90	▪ النصيب من السوق	4	0.10	0.04
▪ معدل النمو	2	0.20	0.40	▪ معدل النمو	5	0.30	1.50
▪ استقرار وتوزيع المنافسين	1	0.05	0.05	▪ نوعية المنتوج	5	0.05	0.25
▪ مستوى الأسعار	5	0.20	1	▪ تشكيلة المنتجات	5	0.08	0.40
▪ عائد القطاع	2	0.15	0.30	▪ صورة العلامة	2	0.10	0.20
▪ الضغوط البيئية	0			▪ تنافسية الأسعار	4	0.20	0.80
▪ العوائق القانونية	0			▪ نوعية الأفراد	3	0.07	0.21
▪ المناخ الاجتماعي	0			▪ الإبداع و البحث و التطوير	2	0.05	0.05
▪ عوائق الدخول الخاصة بالقطاع	2	0.05	0.1	▪ حصة كل SBU من المبيعات.	1	0.05	0.05
				▪ النصيب من السوق لكل SBU	1		
					0		
المجموع		100	2.75			100	3.50

مثال (2) اخر:

قامت احدى الشركات بوضع اهمية نسبية ورتبة تتراوح بين (1- 5) لكل عامل من عوامل النجاح الرئيسة ، المطلوب تقييم المركز التنافسي للمنظمة والجدول التالي يوضح ذلك.

عامل النجاح الرئيسة	الوزن الترجيحي	الرتبة	نتيجة الوزن الترجيحي
نوعية المنتج	%30	5	1.5
الشهرة	%20	4	،8
الطاقة الانتاجية	%20	4	،8
القوة المالية	%24	3	،7
خدمات ما بعد البيع	%6	2	1.2
المجموع	%100	18	5

يلاحظ ان القوة المالية وخدمات ما بعد البيع ضعيفة ولابد من الشركة اعادة النظر بها، اما نوعية المنتج فهي ذات مرتبة عالية وهذا يشير الى ان الشركة تعمل على تحقيق اداء للمنتج جيد.

سادسا: أسلوب تقييم أداء المنظمة مقارنة مع أداء المنظمات المنافسة في الصناعة

وهو أسلوب تتمكن فيه المنظمة من تحديد وتقييم أنشطتها وأدائها مقارنة بأنشطة وأداء المنظمات المنافسة الأخرى في نفس الصناعة.

ويمكن قياس اداء المنظمات من خلال المقاييس التالية:

❖ نسبة السيولة

يقصد بها قابلية الشركة على تحويل موجوداتها المتداولة الى سيولة نقدية حتى تستطيع الوفاء بالتزاماتها المستحقة خلال الفترة المالية. والتي يمكن قياسها بالمعادلة التالية:

$$\text{نسبة السيولة} = \frac{\text{الموجودات المتداولة}}{\text{المطلوبات المتداولة}} \times 100$$

❖ نسبة السيولة السريعة:

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = \frac{\text{الموجودات المتداولة} - \text{المخزون السلعي}}{\text{المطلوبات المتداولة}} \times 100$$

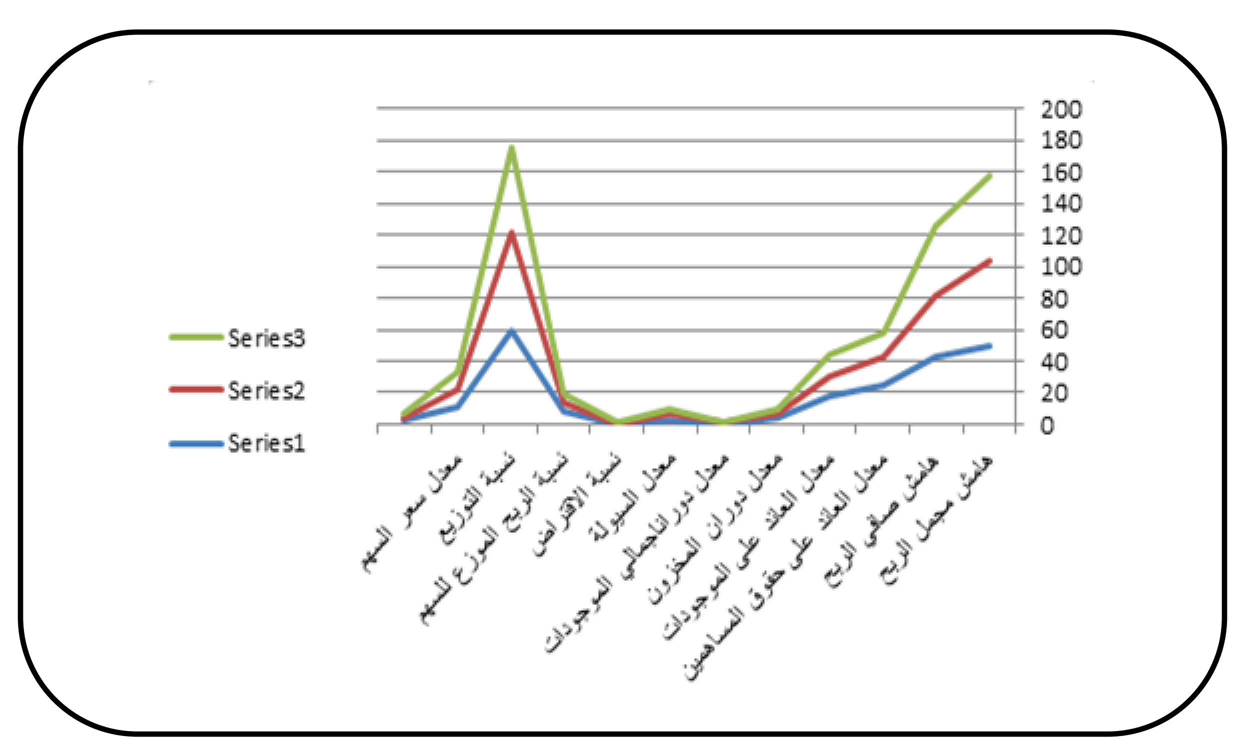
❖ نسبة النقدية:

$$\text{نسبة النقدية} = \frac{\text{النقدية} + \text{الاوراق المالية}}{\text{المطلوبات المالية}} \times 100$$

مثال (3):

افترض أن النسب المالية لشركتنا خلال خمس سنوات كانت كالآتي:

النسب	2011	2012	2013
هامش مجمل الربح	50	53.2	54
هامش صافي الربح	43.2	38.2	45
معدل العائد على حقوق المساهمين	25.1	17	16.1
معدل العائد على الموجودات	18	12	14.4
معدل دوران المخزون	3.35	3.1	3.37
معدل دوراناجمالي الموجودات	0.45	0.39	0.38
معدل السيولة	3.15	3.1	3.2
نسبة الاقتراض	0.23	0.32	0.44
نسبة الربح الموزع للسهم	7.9	5.5	6.2
نسبة التوزيع	59.9	61	55
معدل سعر السهم	11.2	11.1	10.8
نسبة سعر السوق للسهم الى القيمة الدفترية	2.8	1.9	2.3



شكل (24): يوضح النسب للسنوات الثلاثة

ماذا أضافت النسب المالية لمدة ثلاث سنوات؟

يمكننا أن نرسم رسم بياني يوضح تغير بعض هذه النسب خلال السنوات الخمس الماضية. هذه الرسومات البيانية توضح أن الشركة في تحسن مستمر وأن نجاحها العام الماضي ليس شيئا طارئا وإنما هو نمو تدريجي. من الواضح أن الشركة بدأت في زيادة النسبة الموزعة من الأرباح خلال العامين الماضيين وهذا تزامن مع تناقص نسبة الاقتراض إلى حقوق المساهمين ربما لأن الشركة سددت ديون أكثر مما اقترضت.

مثال (4) حول نسبة السيولة:

أدناه الميزانية العمومية لمصرف الاستثمار التجاري للسنتين (2015-2016)، وان المبالغ بالملايين الدنانير، المطلوب تقييم أداء المصرف بالاستناد الى معيار كفاءة أدارة السيولة؟ ثم حلل أداء المصرف على شكل تقرير نهائي ؟

الموجودات	2015	2016	المطلوبات	2015	2016
نقد في الصندوق	637	422	رأس المال المدفوع	1500	1000
نقد لدى البنك المركزي	110	97	احتياطيات	350	210
أوراق تجارية	105	82	أرباح محتجزة	212	116
سندات حكومية	85	76	ودائع جارية	1220	1205
حوالات الخزينة	86	72	ودائع توفير	565	417
مستحق على المصارف	112	95	ودائع ثابتة	412	377
أوراق مالية	285	279	قروض من البنك المركزي	90	75
حسابات مدينة	436	316	قروض من التامين	85	76
قروض وسلف	1397	1396	أرصدة مستحقة الدفع	55	21
استثمارات متنوعة	1066	415	صكوك مستحقة الدفع	127	96
أثاث	192	162	مستحق للمصارف الأخرى	45	32
موجودات ثابتة أخرى	250	266	حسابات دائنة	78	45
عملة أجنبية وذهب	64	53	حوالات داخلية	86	72
مجموع الموجودات	**4825**	**3731**	**مجموع المطلوبات**	**4825**	**3731**

الحل:

1) **حساب نسب السيولة:**

أ- **نسبة الرصيد النقدي**

$$\text{نسبة الرصيد النقدي} = \frac{\text{الصندوق} + \text{نقد لدى البنك المركزي} + \text{ارصدة سائلة اخرى}}{\text{الودائع وما في حكمها}} \times 100$$

الأرصدة السائلة الأخرى في هذا المثال هي عملة أجنبية وذهب.

الودائع وما في حكمها = ودائع جارية + ودائع توفير + ودائع ثابتة + قروض من البنك المركزي + قروض من التامين + أرصدة مستحقة الدفع + مستحق للمصارف الأخرى + حسابات دائنة + حوالات داخلية.

أو **الودائع وما في حكمها** = مجموع المطلوبات – رأس المال الممتلك (رأس المال المدفوع + الاحتياطيات + الأرباح المنجزة).

* **نسبة الرصيد النقدي لسنة (2015)**

$$= \frac{64+110+637}{86+78+45+127+55+85+90+412+565+1220} \times 100$$

$$= \frac{811}{2763} \times 100 = 29.35\%$$

*** نسبة الرصيد النقدي لسنة (2016)**

$$= \frac{53 + 97 + 422}{(116 + 210 + 1000) - 3731} \times 100$$

$$= \frac{572}{2405} \times 100 = \%23.87$$

ب- نسبة الاحتياطي القانوني

$$\text{نسبة الاحتياطي القانوني} = \frac{\text{النقد لدى البنك المركزي}}{\text{الودائع وما في حكمها}} \times 100$$

*** نسبة الاحتياطي القانوني لسنة (2015)**

$$= \frac{110}{2763} \times 100 = \%3.98$$

*** نسبة الاحتياطي القانوني لسنة (2016)**

$$= \frac{97}{2405} \times 100 = \%4.03$$

ت- نسبة السيولة القانونية

$$\text{نسبة السيولة القانونية} = \frac{\text{الاحتياطات الاولية} + \text{الاحتياطات الثانوية}}{\text{الودائع وما في حكمها}} \times 100$$

في هذا المثال..

الاحتياطيات الأولية = النقد في الصندوق + النقد لدى البنك المركزي + عملة أجنبية وذهب.

الاحتياطيات الثانوية = أوراق تجارية مخصومة +سندات حكومية + حوالات خزينة + أوراق مالية + مستحق على المصارف + استثمارات متنوعة.

*** نسبة السيولة القانونية لسنة (2015)**

$$= \frac{(1066 + 285 + 112 + 86 + 85 + 105) + (64 + 110 + 637)}{2763} \times 100$$

$$= \frac{2550}{2763} \times 100 = \%92.29$$

*** نسبة السيولة القانونية لسنة (2016)**

$$= \frac{(415 + 279 + 95 + 72 + 76 + 82) + (53 + 97 + 422)}{2405} \times 100$$

$$= \frac{1591}{2405} \times 100 = \%66.15$$

ث- نسبة التوظيف للاموال

$$\text{نسبة التوظيف للاموال} = \frac{\text{قروض وسلف}}{\text{الودائع وما في حكمها}} \times 100$$

*** نسبة التوظيف لسنة (2015)**

$$= \frac{1397}{2763} \times 100 = \%50.56$$

*** نسبة التوظيف لسنة (2016)**

$$= \frac{1396}{2405} \times 100 = \%58.04$$

2) تقرير تحليل تقييم الأداء الاستراتيجي للمنظمة:

يتضح من خلال حساب نسب السيولة للسنتين (2015-2016) أن كفاءة أدارة السيولة للمصرف المذكور في تدهور، وذلك لان نسبة الرصيد النقدي ونسبة السيولة القانونية لسنة (2016) هي اقل منها لسنة (2015) ، كما أن نسبة التوظيف قد زادت من (%50.56) سنة (2015) الى (%58.04) في سنة

(2016)، وهذا يعني أن المصرف يمنح قروضا كثيرة على حساب سيولته، اما بالنسبة الى نسبة الاحتياطي القانوني فأنها زادت من (3.98%) لسنة (2015) الى (4.03%) لسنة (2016)، وعلى الرغم من ان هذه الزيادة تدعم السيولة المصرفية ألا أنها قليلة مقارنة بالانخفاض الكبير في نسبتي الرصيد النقدي والسيولة القانونية، والزيادة الكبيرة في نسبة التوظيف، مما يتوجب على المصرف ان يعزز من سيولته النقدية.

نسبة النشاط = تعمل على قياس مدى كفاءة الادارة في تحويل عناصرها الي مبيعات ومن ثم الى سيولة وأرباح.

$$\text{معدل دوران المخزون} = \frac{\text{نكلفة المبيعات}}{\text{متوسط المخزون السلعي}}$$

البضاعة تكلفة = المشتريات + مخزون اول المدة – مخزون اخر المدة

$$\text{متوسط المخزون السلعي} = \frac{\text{مخزون اول المدة} + \text{مخزون اخر المدة}}{2}$$

$$\text{معدل دوران الذمم(المديونية)} = \frac{\text{المبيعات الآجلة}}{\text{الذمم المدينة(الديون)}}$$

$$\text{معدل دوران الموجودات الثابتة} = \frac{\text{تكلفة المبيعات}}{\text{الموجودات الثابتة}} \times 100$$

$$\text{معدل دوران اجمالي الموجودات} = \frac{\text{تكلفة المبيعات}}{\text{اجمالي الموجودات}}$$

مثال (5): ترغب شركة مقدام للاستيراد والتصدير بتقييم اداء الانشطة التي تزاولها وقد توفرت لديها البيانات التالية:

قيمة المبيعات قدرت(3000000) مليون دولار، تكلفة المبيعات قدر بـ(440650) دولار، تكاليف الترويج قدرت بـ (110500) دولار، متوسط قيمة المخزون (22000) دولار.

الحل:

$$\text{معدل دوران المخزون} = \frac{\text{نكلفة المبيعات}}{\text{متوسط المخزون السلعي}}$$

$$20.03 = \frac{440650}{22000}$$

$$\text{فعالية الترويج} = \frac{\text{المبيعات}}{\text{تكاليف الترويج}}$$

$$\text{نسبة التلف} = \frac{\text{كمية التالف}}{\text{كمية الانتاج}}$$

$$\text{فعالية الرقابة على الجودة} = \frac{\text{اجمالي البضاعة المردودة}}{\text{اجمالي المبيعات بسبب رداءة الجودة}}$$

والمثال التالي يوضح المعادلات اعلاه:

مثال (6): ترغب احدى الشركات بتقييم اداء الانشطة التي تزاولها وقد توفرت لديها البيانات التالية: قيمة المبيعات قدرت 3000000 مليون دولار، تكاليف الترويج قدرت بـ (110500) دولار ، كمية التلف (230) وحدة، وكمية الانتاج (12000) وحدة، اجمالي البضاعة المردودة (350) وحدة، اجمالي المبيعات بسبب رداءة الجودة (11000) وحدة.

الحل:

$$\text{فعالية الترويج} = \frac{\text{قيمة المبيعات}}{\text{تكاليف الترويج}}$$

$$\%27.15 = \frac{3000000}{110500} =$$

$$\text{نسبة التلف} = \frac{\text{كمية التالف}}{\text{كمية الانتاج}}$$

$$= \frac{230}{12000} = \%1.91$$

$$\text{فعالية الرقابة على الجودة} = \frac{\text{اجمالي البضاعة المردودة}}{\text{اجمالي المبيعات بسبب رداءة الجودة}}$$

$$= \frac{350}{11000} = 3.18$$

نسبة الربحية: الربح هو حاصل طرح الايرادات من التكاليف.

هناك ربح محاسبي وربح ضريبي وربح اقتصادي وربح تشغيلي وربح اعتيادي وربح خارج تشغيلي وربح عرضي وصافي الربح بعد الضريبة وقبل الضريبة. وتعكس هذه النسب الأداء الكلي للشركة حيث تقيس قدرة الشركة على توليد الارباح من مبيعاتها.

1- هامش الربح الاجمالي

$$\text{هامش الربح الاجمالي} = \frac{\text{مجمل الربح}}{\text{صافي المبيعات}} \times \mathbf{100}$$

2- هامش صافي الربح

$$\text{هامش صافي الربح} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{اجمالي المبيعات}} \times \mathbf{100}$$

3- معدل العائد على الموجودات

$$\text{معدل العائد على الموجودات} = \text{العائد على الاستثمار} = \text{الربحية الاقتصادية}$$

4- العائد على الاستثمار

$$\text{العائد على الاستثمار} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{اجمالي الموجودات (الاصول)}}$$

5- معدل العائد على حق الملكية

$$\text{معدل العائد على حق الملكية} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{حقوق الملكية}} \times 100$$

مثال (7): ولتوضيح كيفية حساب هذا المؤشر والمؤشرات الأخرى نفترض أن احد المصارف التجارية كانت ميزانية العمومية المقارنة (للسنتين المنتهيتين) 2015/12/31-2016/12/31 وقائمة دخل المقارنة كما في ادناه

وبتطبيق المعادلة على بيانات الجدولين ادناه.

*** معدل العائد على حق الملكية لسنة (2015)**

$$= \frac{2028}{600+4000+5500} \times 100$$

$$= \%20.07$$

*** معدل العائد على حق الملكية لسنة (2016)**

$$= \frac{1300}{600+2500+5500} \times 100$$

$$= \%15.12$$

وهذا يعني أن المصرف قد حقق عائد على الأموال المستثمرة بواسطة الملاك قد انخفضت في عام 2016 عما كانت علية في العام السابق وهذا المؤشر يدل على تدني هذا العائد وفي حال زيادة هذه النسبة تحصل حالة العكس.

الميزانية العمومية المقارنة للسنتين الماليتين المنتهيتين في 2015/12/31 و2016/12/31 المبالغ بآلاف الدنانير

الموجودات	2015	2016	المطلوبات	2015	2016
نقد في الصندوق	3200	6000	ودائع جارية	31200	30000
أرصدة لدى البنك المركزي	18000	18000	ودائع توفير	24500	21000
أرصدة لدى المصارف الأخرى	14000	15000	ودائع ثابتة	19000	21000
سندات حكومية	4000	4000	مطلوبات أخرى	600	600
سندات غير حكومية	2700	4500	رأس المال المدفوع	5500	5500
أسهم عادية	600	600	احتياطيات	4000	2500
قروض	42300	32500	أرباح محتجزة	600	600
موجودات أخرى	600	600			
مجموع الموجودات	**85400**	**81300**	**مجموع المطلوبات**	**85400**	**81300**

قائمة الدخل المقارنة عن السنتين الماليتين 2015-2016

المؤشرات	2015	2016
فوائد القروض	5200	3200
فوائد السندات الحكومية	400	400
فوائد السندات غير الحكومية	400	550
فوائد مستحقة على مصارف أخرى	800	1000
توزيعات على الأسهم العادية	220	200
إيرادات أخرى	180	150
مجموع إيرادات العمليات	7200	5500
فوائد على الودائع	1800	1600
مصروفات أدارية	800	800
مصروفات أخرى	700	600
مجموع مصروفات العمليات	3300	3000
صافي الربح العمليات قبل الضريبة	3900	2500
ضرائب (48%)	1872	1200
صافي الربح بعد الضريبة	2028	1300

نسبة المديونية:

وتقيس هذه النسب الأتي:

- المقرضين يهتمون بان يكون للشركة أموالها الخاصة كهامش أمان عند الإفلاس.
- أصحاب رؤوس الأموال يهتمون بالتمويل من الديون حتى يسيطرون على الشركة.
- إذا الشركة تكسب الأموال المقترضة اكبر من الفائدة على الأموال المقترحة زاد العائد رؤوس الأموال.

1- نسبة الديون الى اجمال الموجودات

$$\text{نسبة الديون الى اجمالي الموجودات} = \frac{\text{اجمالي الديون}}{\text{اجمالي الموجودات}} \times 100$$

2- نسبة الديون الى حقوق الملكية

$$\text{نسبة الديون الى حقوق الملكية} = \frac{\text{الديون}}{\text{حق الملكية}} \times 100$$

3- نسبة عدد مرات تغطية الفوائد

$$\text{نسبة عدد مرات تغطية الفوائد} = \frac{\text{الربح قبل الفائدة والضريبة}}{\text{مبلغ الفائدة}} \times 100$$

رأس المال العامل:

و هو الفرق بين أصول المصرف المتداولة و مطلوباته قصيرة الأجل أي أن مجموع أصوله المتداولة يزيد عن مجموع التزاماته قصيرة الأجل. (بمعنى آخر أن الالتزامات قصيرة الأجل يمكن أن تسدد من الأصول المتداولة و يفيض مبلغ معين).ويمكن استخراجه بالمعادلة التالية:

رأس المال العامل = مجموع الأصول المتداولة – الخصوم المتداولة

مثال (8): فيما يلي بعض الأرصدة التي ظهرت في دفاتر إحدى المصارف (بالدولار):

(5000) دولار لدى مصرف اخر، (30000) دولار قبض،(42000) دولار مدينون،(7000) دولار بضاعة، (4000) دولار مصاريف مقدمة، دولار(17000) أستحقاقات دفع، (33000) دولار دائنون.

الحل:

رأس المال العامل = مجموع الأصول المتداولة – الخصوم المتداولة

$$= (5000 + 30000 + 42000 + 7000 + 4000) - (17000 + 33000)$$

رأس المال العامل $= 88000 - 5000 = 38000$ دولار دينار

مثال (9) اخر: تقييم اداء الشركة الحالية بافترض أن النسب المالية لشركة منافسة كالآتي:

النسب	شركتنا	المنافس
هامش مجمل الربح	59.0%	62%
هامش صافي الربح	43.3%	40%
معدل العائد على حقوق المساهمين	25.1%	29%
معدل العائد على الأصول	18.4%	17%
معدل دوران المخزون	3.35	3.8
معدل دوران المبالغ تحت التحصيل	4.11	5.1
معدل دوران إجمالي الأصول	0.42	0.62
معدل التداول	3.15	1.9
معدل التداول السريع	2.46	1.1
نسبة الاقتراض	0.27	0.48
نسبة الاقتراض إلى حقوق المساهمين	36.8%	130%
معدل الربح الموزع للسهم	7.9%	6.3%
نسبة التوزيع	59.9%	40%
معامل سعر السهم إلى عائده	11.8	13.1
نسبة سعر السوق إلى القيمة الدفترية	2.8	3.2

ماذا نستفيد من مقارنة الشركتين؟

أ- من الواضح أن أداء الشركة بصفة عامة يعتبر مقاربا للمنافس.

ب- من الواضح اعتماد المنافس على الاقتراض بشكل أكبر وهذا واضح من ارتفاع نسبة الاقتراض ونسبة الاقتراض إلى حقوق المساهمين.

ت- المنافس استطاع أن يحقق معدل عائد على حقوق المساهمين أعلى من شركتنا وربما يكون ذلك عائدا لسياسة الاقتراض التي يتبعها. ولكن ينبغي الحذر من أن سياسة الاقتراض لها مخاطرها عند حدوث خسائر ولذلك فمعامل المخاطرة في الاستثمار في شركتنا أقل من المنافس.

ث- السيولة لدى المساهم في الشركة المنافسة أقل من شركتنا ولكن مازالت في الحدود المقبولة حيث أن الأصول المتداولة تزيد عن الالتزامات المتداولة. كذلك يلاحظ أن السيولة لدينا مرتفعة أكثر من اللازم ومن ألأفضل استثمار جزء من النقد المتاح.

ج- هامش صافي الربح لشركتنا أعلى من المنافس على الرغم من أن هامش مجمل الربح للمنافس أعلى. ربما كان ذلك عائدا لفوائد القروض التي يتكبدها او لارتفاع مصاريفه الإدارية أو التسويقية أو لأسباب أخرى.

ح- معدل الربح الموزع للسهم لدى المنافس أقل.

خ- من الواضح أن المنافس لديه قدرة أفضل على تدوير الأصول ولذلك فقد يكون من المهم دراسة كيفية تحسين هذه النسب لدينا.

مثال اخر (10): افترض أن متوسط النسب المالية (للشركة الحالية) والشركة المنافسة كالتالي:

النسب	الشركة الحالية	الشركة س
هامش مجمل الربح	66.8	66.5
هامش صافي الربح	39.3	38.2
معدل العائد على حقوق المساهمين	25.1	17
معدل العائد على الموجودات	18	12
معدل دوران المخزون	3.35	3.1
معدل دوراناجمالي الموجودات	0.45	0.39
معدل السيولة	3.15	3.1
نسبة الاقتراض	0.39	0.32
نسبة الربح الموزع للسهم	7.9	5.5
نسبة التوزيع	66.9	61
معدل سعر السهم	12.2	11.1
نسبة سعر السوق للسهم الى القيمة الدفترية	2.8	1.9

كيف تحلل استراتيجيا شركتنا في ضوء هذه النسب؟

أ- من الواضح أن شركتنا من الشركات الناجحة جدا في هذا القطاع لأن معظم النسب المالية لشركتنا تتفوق على متوسط القطاع.

ب- يبدو أن نسب التداول لدينا عالية أكثر من المعتاد في هذا القطاع.

ت- نسب الربحية والعائد على حقوق المساهمين والعائد على الأصول في شركتنا تتفوق بكثير عن متوسط الصناعة.

ث- من الواضح أن شركتنا توزع نسبة عالية من الأرباح مقارنة بالشركات الأخرى وهو ما يثير تساؤل عن عدم استغلال نسبة أكبر من الأرباح في توسعة نشاط الشركة طالما أن الشركة ناجحة.

اسئلة الفصل الخامس

س1: ادناه قائمة الدخل لشركة الصنوبر التي ترغب التحليل المالي لوضعها التنافسي وقد تم اخذ المعلومات من سجلات الشركة؟

اجمالي المبيعات	600000
كلفة المبيعات	516000
مجمل الربح	84000
مصروفات بيع	14000
مصروفات ادارية	18000
ايرادات اخرى	6000
مصروفات تشغيلية	46000
صافي ربح العمليات قبل الفوائد والضرائب	3000
فوائد	9000
صافي الربح قبل الضريبة	40000
الضريبة	10000
صافي الربح بعد الضريبة	30000
اجمالي الموجودات	133000
حق الملكية	244000

المطلوب:

وضح الوضع المالي للشركة وكيف هو مركزها التنافسي وادائها الاستراتيجي وفق استخراج:

1- **هامش الربح الاجمالي**
2- **هامش صافي الربح**
3- **معدل العائد على الموجودات**
4- **العائد على الاستثمار**
5- **معدل العائد على حق الملكية**

س2: كيف يمكن تقويم قوة الاعمال والمركز التنافسي للشركة وما هو رايك في حال توفرت لديك المعلومات الاتية مع التعليق على كل عامل من العوامل وماهي عوامل النجاح لها في الجدول ادناه.

عوامل النجاح الرئيسة	الوزن	التقدير للشركة الحالية
حصة السوق	.10	5
المعرفة التكنولوجية	.15	3
القدرة الانتاجية	.25	4
منافسة الاسعار	.20	5
نوع المنتج	.10	4
خدمات ما بعد البيع	.5	3
الشهرة	.5	2
تكاليف العمليات	.10	4
المجموع	%100	

س3: كيف يمكن تقويم قوة الاعمال والمركز التنافسي لأحدى الشركات وما هو رايك في حال توفرت لديك المعلومات الاتية مع توضيح افضل الشركات مركز تنافسي.

عوامل النجاح الرئيسة	الوزن	التقدير للشركة الحالية	التقدير لشركة س	التقدير لشركة ص
حصة السوق	.10	5	7	6
المعرفة التكنولوجية	.15	7	8	7
القدرة الانتاجية	.25	8	5	8
منافسة الاسعار	.20	9	9	9
نوع المنتج	.10	7	6	4
خدمات ما بعد البيع	.5	6	7	6
الشهرة	.5	8	8	7
تكاليف العمليات	.10	8	8	7
المجموع	%100			

س4: اشرح بالتفصيل تحليل سلسلة القيمة؟

س5: ماهي العناصر الاساسية للبيئة الداخلية عددها واشرح اثنان منها فقط؟

س6: كيف يمكن تقييم البيئة الداخلية لشركة التمور العراقية؟ وماهي نقاط القوة والضعف فيها؟

الفصل السادس
الموقف الاستراتيجي

ان تحديد الموقف الاستراتيجي للمنظمة من خلال تحليل مصفوفة (SWOT) والتي تتضمن تحليل العوامل الداخلية من خلال تحديد نقاط القوة والضعف داخل المنظمة وتحليل نقاط الفرص والتحديات في الاسواق الخارجية المستهدفة والهدف منها التعرف على الموقف الحقيقي للمنظمة وماهي الاستراتيجيات العامة التي يمكن تبنيها انسجاما مع امكانيات المنظمة الداخلية (نقاط القوة والضعف فيها) والعوامل الخارجية المتمثلة بالفرص والتحديات.

اولا: مفهوم الموقف الاستراتيجي

يقع على الإدارة الإستراتيجية مهمة تحديد الموقف الإستراتيجي للمنظمة وذلك لمعرفة ماهي الإستراتيجيات العامة التي يمكن إتخاذها إنسجاماً مع إمكانات المنظمة الداخلية (القوة والضعف) ومواقفها الخارجية (الفرص والتهديدات). ويتحدد الموقف الإستراتيجي للمنظمة من خلال القيام بتحليل مصفوفة SWOT.

فقد تلجأ بعض المنظمات إلى تحليل البيئة المحيطة بها؛ للتعرف على الفرص المتاحة والتهديدات التي تواجه المنظمة، وإلى تحليل نقاط الضعف والقوة لديها، وهنا ينقصها التعرف على كيفية التوصل إلى إستراتيجيات التحرك المستقبلية، والمنظمات والمديرون الذين لديهم الخبرة العملية في مثل هذه المجالات، يقفون عاجزين عن دمج التحليلات في إطار واحد، يساعدهم في الخروج بدلالات ومعانٍ في كيفية وضع الإستراتيجيات المناسبة لحركة المنظمة في المستقبل.

كما تبين سابقا ان الهدف من التحليل الإستراتيجي هو تحقيق ما يلي:

- تعظيم نقاط القوة - تعظيم الإستفادة من الفرص.
- إصلاح نقاط الضعف - مواجهة التهديدات.

والنموذج المستخدم في التحليل لتحديد الموقف الإستراتيجي يعرف بالنموذج الثنائي او النموذج المزدوج للبيئة والأداء او النموذج الرباعي للفرص والتهديدات ونقاط القوة ونقاط الضعف ويطلق عليه بالإنجليزية (SWOT analysis) وهو اختصار للكلمات: نقاط القوة strengths، ونقاط الضعف weak nesses الفرص opportunities والتهديدات threats.

ويتطلب هذا النموذج تجميع نتائج التقييم الداخلي والخارجي في قائمتين، إحداها نتائج تقييم البيئة الداخلية والأخرى نتائج تقييم البيئة الخارجية كما هو موضح في الجدول التالي:

	تقييـــم البيئـة الداخلية		
تقييم البيئة الخارجية		ضع هنا نقاط القوة: - -	ضع هنا نقاط الضعف: - -
	ضع هنا أهم الفرص: - -	1- عظم إستغلال الفرص. 2- عظم إستغلال نقاط. القوة. ما هو القرار المناسب ؟.	3- عظم إستغلال الفرص. 4- قلل نقاط الضعف. ما هو القرار المناسب ؟
	ضع هنا أهم التهديدات: - -	1- قلل التهديدات. 2- عظم إستغلال نقاط القوة. ما هو القرار المناسب ؟	3- قلل التهديدات. 4- قلل نقاط الضعف. ما هو القرار المناسب ؟

المصدر: احمد ماهر:1999 ، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية،ص 134.

ثانيا:الربط بين البيئة الداخلية (القوة والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتحديات)

لابد لنا من ان نتوصل الى الربط المنطقي بين كل ما يدخل في عملية التحليل الاستراتيجي بكل ما يحتويه من البيئة الداخلية (القوة والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتحديات) التي تتمخض من نتائج التحليل الاستراتيجي وقد وجدت من المناسب ذكر تلك الاستراتيجيات اذا لابد للمنظمة من ان تعرف اين هي من بعد اجراء التحليل الاستراتيجي عملية مضنية وتستنزف الوقت والجهد والطاقات داخل المنظمة لابد لها من ان تتوصل الى رد على السؤال ؟ اين هي من العالم الخارجي ؟ ما الاستراتيجيات المفروض اتباعها؟ ما نقاط القوة التي تتمتع بها وماهي نقاط الضعف التي لابد ان تتجنبها؟ والشكل التالي تمثل الربط بين نقاط البيئة الخارجية ونقاط البيئة الداخلية والشكل التالي يوضح ذلك.



شكل (25): يمثل تحليل (SWOT) نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات

ثالثا: تحليل مصفوفة SWOT

بعد اجراء التحليل المتقدم توضحت الاستراتيجيات التالية:

1. استراتيجية هجومية:

هذه الإستراتيجية تعتمدها المنظمة عندما تكون في أفضل حالاتها لأنها تعبر عن توافق و انسجام ما بين نقاط القوة التي تمتلكها و ما متاح لها من فرص في السوق قادرة على استثمارها. وبالتالي فإن اعتماد هذه الإستراتيجية ينبع من قدرتها على مواجهة المنافسين و الدخول إلى الأسواق التي يعملون بها أو اقتطاع أجزاء من حصصهم في السوق. فضلا عن كون مكامن قوتها أكبر من نقاط ضعفها، لكي لا تسمح للمنافسين من رد الهجوم عليها في أي نقطة من نقاط ضعفها المحتملة. اذ ان المنظمة تتوافر امامها فرص متاحة بالاضافة الى امتلاكها نقاط قوة كبيرة مما يدفعها لاختيار استراتيجية هجومية الغرض منها زيادة استغلال هذه الفرص المتاحة وتعضيم قوتها الداخلية اعتمادا على الموقف القوي للمنظمة.

2. استراتيجية علاجية:

هذه الإستراتيجية المعتمدة تمثل انعكاس للعلاقة ما بين نقاط الضعف الموجودة في المنظمة و الفرص المتاحة في السوق. و التي يمكن أن تمثل حالة المنظمة في ظل الانتعاش الاقتصادي و نمو السوق و ما ينتج عنه من فرص كثيرة ومتاحة لجميع المنظمات إلا أنها تعاني من ضعف في قدراتها وإمكاناتها الداخلية وعليه فإن إدارة المنظمة تعتمد إستراتيجية علاجية لمواجهة نقاط الضعف وتصحيحها

كما هو الحال مثلا في إعادة النظر بهيكلية إدارة التسويق، اعتماد منافذ توزيعية جديدة. اذ ان المنظمة تتوافر امامها فرص مناسبة لكن تعاني من نقاط ضعف قد تمنعها من استغلال تلك الفرص المتاحة عليه، لذا ينبغي من الادارة الاستراتيجية في المنظمة القيام باتخاذ استراتيجية لمعالجة وتصحيح ماتعانيه المنظمة من نقاط داخلية سواء كانت في الانشطة الادارية او الانتاجية والتسويقية والموارد البشرية.

3. استراتيجية دفاعية:

هذه الإستراتيجية واعتمادها يختلف عما سبقها من إستراتيجيات، ويكمن هذا الاختلاف هو أن المنظمة تواجه متغيرات (تحديات خارجية) غير مسيطر عليها وبالتالي فإنها تعمل على التكيف معها قدر المستطاع و لكنها غير قادرة على التأثير بها كما هو الحال في بيئتها الداخلية ولذلك فإن الإستراتيجية هذه تمثل العلاقة بين ما تملكه المنظمة من قوة وما تواجهه من تهديدات وبالتالي فإنها تنتهج إستراتيجية الدفاع من خلال تعزيز وتقوية مكامن قوتها لمواجهة التهديدات والتي قد تكون لفترة محدودة. اذ ان المنظمة تستطيع ان تستثمر نقاط القوة التي تمتلكها وبنفس الوقت تتوجهه للدفاع ضد اخطار التحديات المحيطة بها من خلال استراتيجية تساهم في تعظيم نقاط القوة وتحجيم التحديات التي تواجهها.

4. استراتيجية انكماشية:

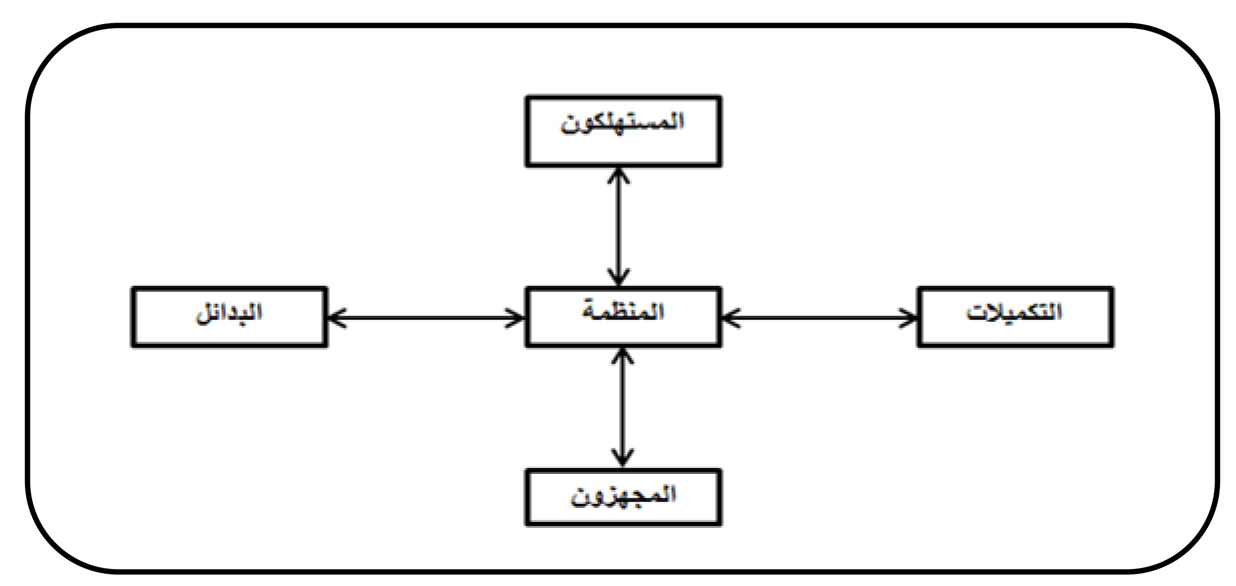
تمثل هذه الإستراتيجية أخطر الحالات التي تكون فيها المنظمة لأنها تمثل حالة التوافق بين نقاط الضعف التي تعتريها و ما تواجهه من تهديدات في البيئة. ويعود السبب في ذلك إلى عدم الكفاءة التشغيلية والإنتاجية والتسويقية في المنظمة، فضلا عن الضغوط التنافسية التي تواجهها والظروف الاقتصادية السيئة، لذلك فإنها ستعتمد إستراتيجية الانسحاب أو التراجع من خلال تقليص عملياتها في مجال معين أو سوق محدد أو تقوم بإلغاء خط من خطوط الإنتاج أو الخروج من أجزاء محددة من السوق وهذه الإستراتيجية يمكن تسميتها في بعض الأحيان بإستراتيجية الانكماش. وبالتالي يمكن القول إجمالا بأن المنظمة لا تختار بشكل كيفي أو اعتباطي للإستراتيجية التي تعتمدها، بل أن ذلك يتم من خلال تقييم متكامل وموضوعي لجميع متضمنات العوامل الحرجة التي تمثل (SWOT). اذ تتجه المنظمة الى اتباع هذه الاستراتيجية بسبب ماتعانيه من تهديدات خارجية ومن نقاط ضعف داخلية فلاستراتيجات المجسدة تتضمن التقليل من التحديات الخارجية ومعالجة نقاط الضعف الداخلية. والشكل ادناة يمثل نموذج تحليل مصفوفة (SWOT).

نموذج تحليل مصفوفة (SWOT)

تقييم البيئة الداخلية / تقييم البيئة الخارجية	نقاط القوة ------- --- ----------	نقاط الضعف ------ - ---- -----------
الفرص -------- ----- -----------	(1) إستعمال نقاط القوة وإستثمار الفرص المتاحة (إستراتيجيات هجومية)	(2) معالجة نقاط الضعف وإستثمار الفرص المتاحة (إستراتيجيات علاجية)
التهديدات --------- ----- ----------- - -	(3) إستعمال نقاط القوة وتقليل التهديدات (إستراتيجيات دفاعية)	(4) تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات (إستراتيجيات الكماشة)

رابعا: نماذج اخرى للتحليل الاستراتيجي

الا ان هناك نماذج حديثة للتحليل البيئي، حيث أشار **(Dess, 2007)** الى وجود نموذجين للتحليل هما (شبكة القيمة والتحليل الديناميكي) ان فكرة شبكة القيمة **(Value Net)** تعود الى العلماء (Brandenburger & Nalebuff). والشكل (27) يبين تلك الشبكة.



شكل (26): شبكة القيمة

Source: Dess, Gregory G.; Lumpkin, G. T. and Eisner, Alan B., (2007), Strategic Management, 3rd ed., McGraw-Hill, Inc., New York.pp66

ومن الملاحظ من الشكل(26)، ان التفاعل بين جميع الاطراف سوف يؤثر على قدرة المنظمة في توليد وملائمة القيمة، فالبعد العامودي في الشبكة يتضمن المجهزين والمستهلكين،والمنظمة تربطها بهم معاملات وصفقات،اما البعد الافقي يتضمن البدائل والمكملات التي تتفاعل الشركه معهما،وليس بالضروره ان يكون هناك صفقات.

اما التحليل الديناميكي (**Analysis Dynamic**) هو احد الطرائق المهمة للتحليل،وضعته البروفيسوره (**Anita Mcgahan**) ان تحليلها اعتمد على تحديد النشاطات الجوهرية (**Core Activities**) والاصول الجوهرية (**Core Assets**) مع الاخذ بنظر الاعتبار التحديات التي تواجهها، والشكل (27) يبين التحليل:

		انشطة جوهرية	
		لا وجود للتهديدات	يوجد تهديدات
اصول جوهرية	يوجد تهديدات	التغيير الخلاق	التغيير الحاد او المتطرف
	لا وجود للتهديدات	التغيير النامي	التغيير المعتدل

شكل (27): التحليل الديناميكي

Source: McGahan o، Anita،2004،How Industries Change ،Harvard Business review،P.333.

فالتغيير الحاد او المتطرف يحصل عندما يكون هناك تهديدات للأنشطة الجوهرية وتهديدات للأصول الجوهرية، اما التغيير الخلاق فيحصل عندما لا يكون هناك تهديدات للأنشطة الجوهرية ووجود تهديدات على الاصول الجوهرية، اما اذا كان هناك تهديدات للأنشطة الجوهرية ولا يوجد أي تهديد للأصول الجوهرية،فهنا يكون التغيير المعتدل، واخيرا يحصل التغيير الحاد او المتطرف اذا وجدت التحديات لكل من الانشطة والاصول الجوهرية.

أما تصنيف كل من (snow وmiles) ميزا بين أربعة أنواع من الإستراتيجيات العامة للتعامل مع البيئة تتمثل في:

- **الإستراتيجية الدفاعية**: تهتم هذه الإستراتيجية بالمحافظة على نصيب المنظمة من السوق الذي تعمل فيه.
- **الإستراتيجية الريادية**: تعتمد هذه الإستراتيجية على التفاعل الإيجابي مع البيئة الخارجية وتفترض أن البيئة متغيرة، وأنه يجب على المنظمة أن تخاطر في التعرف على الفرص المتاحة في البيئة.
- **الإستراتيجية التحليلية**: تعتمد على افتراض أن البيئة يمكن فهمها والتنبؤ بالتغييرات المحتملة فيها فتعمل المنظمات على الإستفادة من مثل هذه التغيرات فتلجأ إلى جعل منتجاتها أكثر جاذبية المستهلكين.
- **الإستراتيجية رد الفعل**: تعتمد على افتراض أساسه هو أن البيئة الخارجية لها تأثير محدود على المنظمة وتتصف هذه الإستراتيجية بعدم الثبات، حيث أن المنظمة تنتقل من إستراتيجية لأخرى حسب ظروفها.

لذا لابد من المنظمات ان تكون يقظة حيال بيئتها التنافسية لذا اذا ارادت بعض المنظمات ان تقوم بدراسة بيئتها لابد القيام بفهم موضوع اليقظة الاستراتيجية التي ستسهم في بناء ذكاء استراتيجي وتنافسي وهذا بدوره سيجعلها قادرة على كسب حصة سوقية اكبر في الاسواق وخروجها من المحيط الاحمر (حدة تنافسية) الى محيط ازرق (الافراد في السوق) وبالتالي الحصول على ميزة تنافسية مستدامة.

ومن المهم بعد ذلك تحليل التوافق الاستراتيجي، والبحث عن جوهرها في سلسلة القيمة عبر الاعمال المختلفة. وهذا ما يمكن المنظمات من تحديد الاعمال او وحددات الاعمال التي تتوافق او لا تتوافق مع الاتجاه الكلي للمنظمة في الأمد البعيد، ومع رؤيتها الاستراتيجية العامة. كما يجب ان تهدف استراتيجية المنظمة المتنوعة الى تحقيق توافق جيد بين امكانات مواردها والمستلزمات الادارية والتنافسية لاعمالها المختلفة. ولذلك، ستحتاج المنظمة الى تحليل توافق الموارد وارتباطها، وذلك لتحديد مدى مطابقة مواردها لمتطلبات وحدات الاعمال.

ويمكننا الاعتماد طرق اخرى لتحليل مصفوفة SWOT المتضمنه الفرص والتحديات او التهديدات ونقاط القوة والضعف كما موضح في الجدول ادناه، وفق للاجراءات الخمسة التالية:

أ- تحديد الاستراتيجيةالحالية او الاستراتيجيات السائدة في المنظمة.

ب- تحديد التغيرات الرئيسة في البيئة والمنظمات الاخرى في الصناعة.

ت- تحديد الفرص والتهديدات البيئية الى جانب الامكانات الرئيسة (القوة) والمحددات الرئيسية (الضعف) في المنظمة.

ث- وضع قائمة في المواضيع البيئية الرئيسية (فرص او تهديدات) مقابل الاستراتيجيات الحالية ونقاط القوة والضعف الرئيسية في المنظمة.

ج- الاختبار الحالات: تستطيع اختبار الحالات من خلال مقابلة كل حالة بحالة اخرى ثم اعطاء درجة لكل حالة. فاذا كانت الاشارة (+)، فتعطى الدرجة الاقوى اما اذا كانت الاشارة مكرر (+ +) فتعطى درجتين للقوة، مما يعني ان المنظمة تستطيع تحقيق ميزة تنافسية في ذلك المتغير، اما الاشارة (-) فتعطى درجة واحدة وهي نقطة ضعيفة، والاشارة اذا كانت مكرر سالب فتعطى درجتين للضعف. اي ان القوة انخفضت الى الضعف ومنعت الشركة من تجاوز المشاكل، المرتبطة مع التغيرات البيئية، واما الدرجة (0) فتعطى صفر لانها غير مؤثرة.

جدول (6) تحليل مصفوفة (SWOT) لاحدى شركات انتاج الببسي كولا

العوامل البيئية الرئيسة وفرص والتهديدات وقوة وضعف	اعادة هيكلة صناعة التخمير	نمو مبيعات الصناعة	تغيرات في انماط حياة المستهلك	قوة سوق المتنافسين	مواضيع بيئية حول التعبئة والتغليف	نمو قوة سلسلة بائعي المفرد	+	–
الاستراتيجيات الحالية								
تطوير قادة جدد	+	+	0	+	0	-/+	4	1
دعم التكامل الخلفي	0	+	0	0	+	-/+	3	1
زيادة الحصة السوقية	+	0	0	-	+	-	2	2
نقاط القوة الرئيسة								
موقع المصنع	+	+	0	+	0	0	3	0
نظم انتاج حديثة	+	+	0	+	+	0	4	0
خدمات توزيع جيدة	+	+	0	+	0	+	4	0
ابتكار التعبئة والتغليف	0	+	0	+	++	0	4	0
السمعه المالية	+	+	+	+	+	+	6	0
نقاط الضعف الرئيسة								
عناصر جديدة غير قوية	-	0	0	–	0	–	0	5
الاعتماد على مبيعات مرتبطة بشكل شخصي	-	0	0	–	0	–	0	5
منتجات ذات نوعية متدنية	-	0	-	–	0	-	0	5
وسائل التعباة غير جيدة	0	+	-	-	-	-	1	4
لا توجد معدلات انتاج	0	-	0	-	0	-	0	3
+	6	8	1	6	6	4	31	
-	3	1	2	9	1	10		26

ويلاحظ في الجدول اعلاه ان هناك تحليلا شاملا ومتكاملا لمصفوفه (SWOT) لاحدى شركات انتاج الببسي كولا. كما يوضح الجدول المذكور اهم الفرص الرئيسة التي يمكن للشركة ان تتوقع للارتقاء

من خلالها وزيادة النمو في المبيعات وذلك لكون موقع الشركة اصبح في المقدمة من خلال البحث والتطوير، وفي تعبئة وتغليف المشروبات وبدرجة اقل من اعادة الهيكلة صناعة التخمير مع التاكيد على خبرات اصحاب الراي لاعطاء فرص اكبر لزيادة المبيعات وبالتالي زيادة هامش الارباح. اما التهديدات تتركز بشكل اساسي في نمو قوة دائرة بائعي المفرد وكذلك زيادة حصة سوق المنافسين تشكل حالة تهديد للشركة الحالية وهنا ينبغي على الادارة الاستراتيجية للشركة من تحديد جوانب القوة والفرص لتعزيزها. وتاشير نقاط الضعف الداخلية، وتحديد التهديدات الخارجية والدراسات الاستراتيجية الحالية ومن ثم القيام بتحديد التوجهات العامة لاختيار الاستراتيجية الملائمة التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية.

خامسا: تقويم القوة التنافسية للمنظمة

كما ذكر في الفقرة اعلاه هنالك طرق عديدة لتحليل مصفوفة (SWOT)، الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف في المنظمة ولغرض القيام بشكل كمي فيها، اذا كانت الشركة هي الاقوى او الاضعف بين الشركات المنافسة ازاء كل عامل من عوامل النجاح الرئيسية وكل مؤثر له اهمية وقوة تنافسية للمنظمة مع الشركات الاخرى، من خلال توفير معلومات كافية لتحديد الموقع التنافسي... من خلال التحليل لبيئة الصناعة وبيئة التنافس والتي اظهرت عوامل النجاح الرئيسة ومقاييس التنافس التي تستطيع ان تفصل بين الارباح الصناعية من خسارتها. وقد ذكر(الدور: 2006) ان التحليل يتطلب اتباع الخطوات الرئيسة التالية:

الخطوة الاولى: هي وضع قائمة بعوامل النجاح الرئيسة في الصناعة.

الخطوة الثانية: تصنيف الشركة والمتنافسين الاخرين ازاء كل عامل من العوامل باعطاء درجة معينة، عامل ان حدود الدرجات بين (1- 10) حيث درجة واحد (1) تشير الى اضعف استخدام. وتزداد قوة الاستخدام تصاعديا مع ازدياد الدرجة حتى تصل الى (10) لتمثل افضل واقوى استخدام لكل عامل من عوامل النجاح الرئيسية.

الخطوة الثالثة: هي لافتراض تقيم الاقوى من اجل الحصول على مقياس شامل وكلي للقوة التنافسية لكل متنافس.

الخطوة الرابعة: تثبيت الاستنتاجات حول حجم ومكونات شبكة الميزة او عدمالميزة التنافسية، واخذ الملاحظات المعينة في تحديد قوة الموقع التنافسي للشركة فيما اذا كان هو الاقوى او الاضعف.

لذا عندما نقوم بتقييمقوة التنافس، فان استخدام حدود الدرجات غير الموزونه مع تحديد غير موزونه لكل عامل من عوامل النجاح الرئيسة، علما ان الاهمية سوف تفترض متساويى لكل الشركات الموضحة

في المثال ادناه،لذا ان قوة التنافس تتحدد بهامش الاختلاف بين عناصر القوة التي تحصل عليها الشركات وبين ادنى الدرجات التي يحصل عليها المتنافسين وان التعظيم لهذه القوة هو ما تتضمنه من ميزة تنافسية.

اولا

نموذج لتقويم قوة المركز التنافسي غير الموزون

حدود الدرجة: 1 ضعيف جدا 10 قوي جدا

مقياس قوة عامل النجاح الرئيسي	الشركة X	المنافس (1)	المنافس (2)	المنافس (3)	المنافس (4)
جودة المنتج	9	7	7	10	8
القوة المالية	8	8	9	7	9
الخدمات المقدمة للمستهلك	5	7	10	7	10
الترويج والاعلان	7	6	7	5	6
الشهرة	7	8	8	7	8
الطاقة الانتاجية	10	4	5	8	8
المنافذ التوزيع	6	5	8	6	5
المهارات التكنولوجية	7	6	9	7	4
كلفة الانتاج	10	7	4	6	8
مجموع النقاط	**69**	**58**	**67**	**63**	**66**

ثانيا

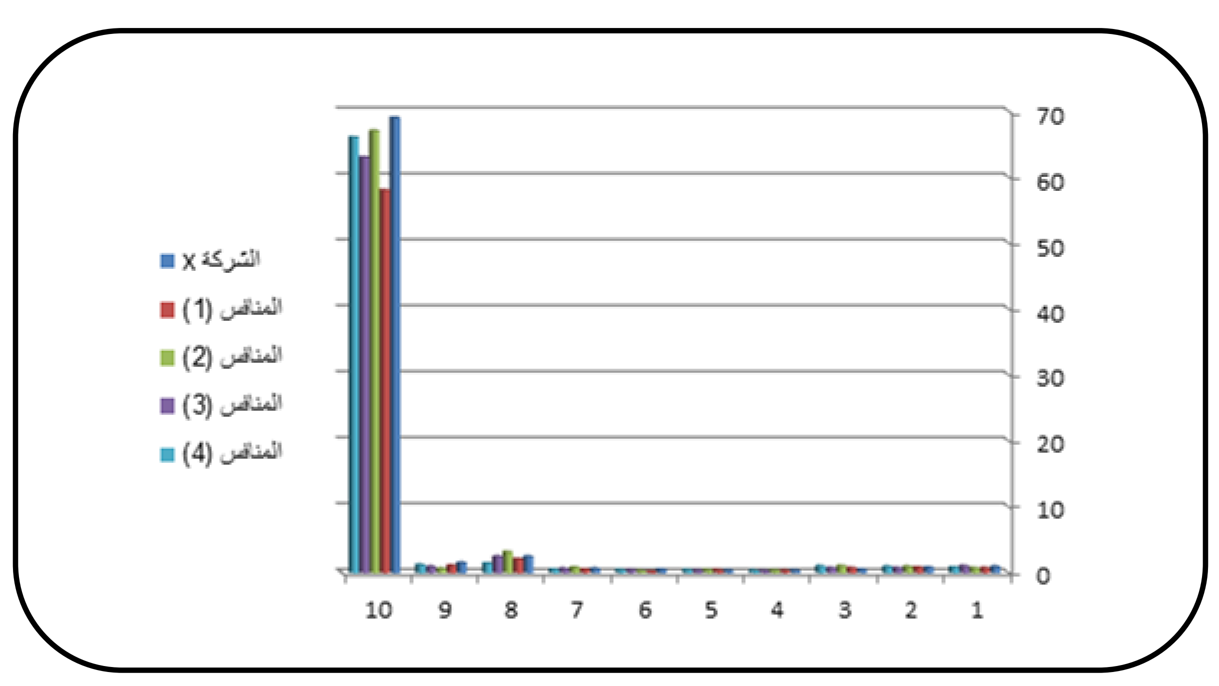
نموذج لتقويم قوة المركز التنافسي الموزون

حدود الدرجة: (1) ضعيف جدا (10) قوي جدا

مقياس قوة عامل النجاح	الاهمية النسبية	الشركة X	المنافس (1)	المنافس (2)	المنافس (3)	المنافس (4)
جودة المنتج	**0.10**	0.9	0.7	0.7	1	0.8
القوة المالية	**0.10**	0.8	0.8	0.9	0.7	0.9
الخدمات المقدمة للمستهلك	**0.10**	0.5	0.7	1	0.7	1
الترويج والاعلان	**0.05**	0.35	0.3	0.35	0.25	0.3
الشهرة	**0.05**	0.35	0.4	0.4	0.35	0.4
الطاقة الانتاجية	**0.05**	0.5	0.2	0.25	0.4	0.4
المنافذ التوزيع	**0.10**	0.6	0.5	0.8	0.6	0.5
المهارات التكنولوجية	**0.35**	2.45	2.1	3.15	2.45	1.4
كلفة الانتاج	**0.15**	1.5	1.05	0.6	0.9	1.2
المجموع	**1.00**	69	58	67	63	66

نجد ان الشركة (X) قد حصلت على اعلى النقاط اي (69) نقطة وياتي بعدها المنافس رقم (2) ثم المنافس رقم (4) ثم المنافس رقم (3) واخيرا المنافس رقم (1) وهذا يشير الى ان الشركة قد حققت على اعلى مرتبة وهي ذات ميزة تنافسية، ولابد الاشارة الى ان العلامة (6 - 10) درجات تشير الى لكل عامل نجاح والذي يمثل حالة قوة مناسبة للشركات اما اذا كان التقويم لاهمية العامل يبلغ (5) درجات فاقل فيمثل حالى ضعف للشركة لذا نرى على الشركة رغم حصولها على المرتبة الاولى فلابد من تحسين وضع الخدمات المقدمة للمستهلك خوفا من الفشل وخسران الحصة السوقية في المستقبل. كذلك الحال للمنافس رقم (1) فيشير الى ان هناك ضعف في الطاقة الانتاجية والقنوات التوزيعية، وهكذا بالنسبة

للشركات الاخرى عليها معالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة لديها والشكل ادناه يوضح المركز التنافسي للشركة (X) مع بقية المنافسين.



شكل (28): يوضح المركز التنافسي للشركة (X) مع بقية المنافسين

سادسا: قياس أداء الاستراتيجي للمنظمة

لكي تستطيع المنظمة المحافظة على استقرارها يجب ان تفي بمجموعة من المتطلبات التنظيمية هي:

- الحصول على الموارد لتتمكن من ممارسة أعمالها.
- الكفاءة: تحقيق أفضل نسبة بين المدخلات والمخرجات في العمليات التحويلية.
- الإنتاج أو المخرجات وتقديم الخدمات بطريقة ثانية و متوقعة.
- التنسيق العلائقي بين أنشطة المنظمة بصورة متوافقة مع الأهداف.
- التجديد والتكيف التنظيمي.
- يجب على المنظمة أن تتمثل بإطار القيم الاجتماعية والقوانين السائدة في المجتمع.
- رضا الأطراف المعنية ذات المصالح المختلفة بتلبية حاجياتها.

ومقاييس الاداء هي:

1- الكفاءة:

تشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج، وتقاس الكفاءة باحتساب نسبة المخرجات إلى المدخلات المستغلة أثناء سعي المنظمة لتحقيق أهدافها وتعني الكفاءة تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف، وأن تكون المنظمة كفأه يعني أن تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى لتحقيقه.

2- الفعالية:

تعرف الفعالية بأنها مدى تحقيق المنظمة لأهدافها، أما اتزيوني فقد عرفها بأنها " قدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف محددة ".

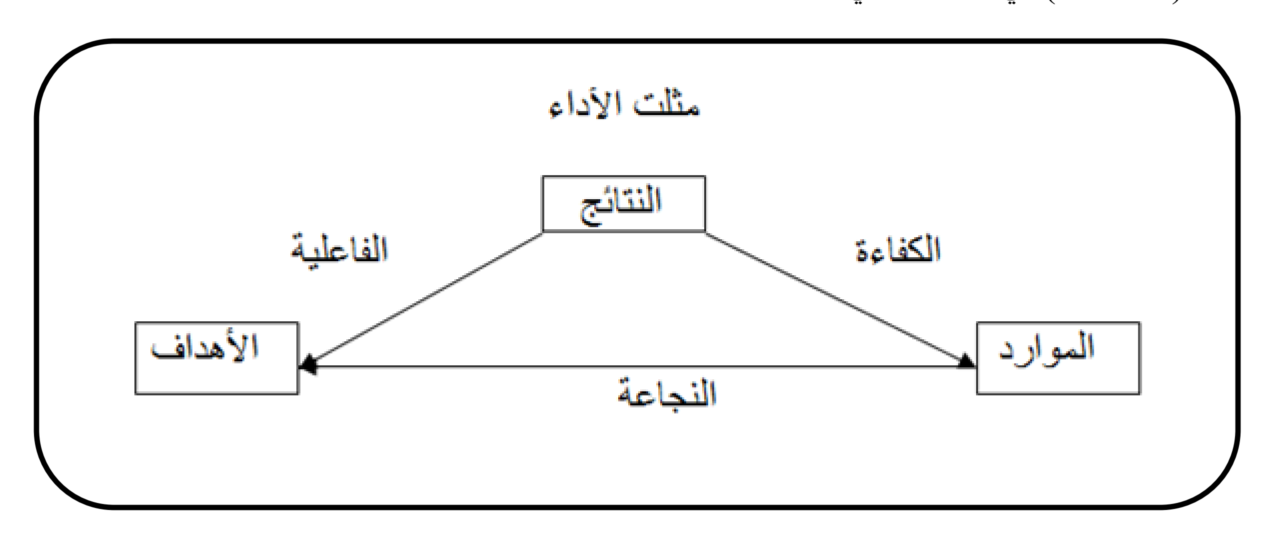
يعتبر مفهوم الكفاءة ملازما لمفهوم الفعالية، فقد تكون المنظمة فعالة ولكنها ليست كفأة أي انها تحقق أهدافها ولكن بخسارة، وعدم كفاءة المنظمة يؤثر سلبا على فعاليتها.

فيمكن استخدام الفعالية كمقياس بعيد المدى بينما يمكن استخدام الكفاءة كمقياس قصير المدى، ويجب أخذ كل من الفعالية والكفاءة في الاعتبار ضمن مقاييس نجاح أي منظمة، وينظر على الكفاءة على أنها " انجاز العمل بشكل صحيح " أما الفعالية فهي "انجاز العمل/ الشيء الصحيح "

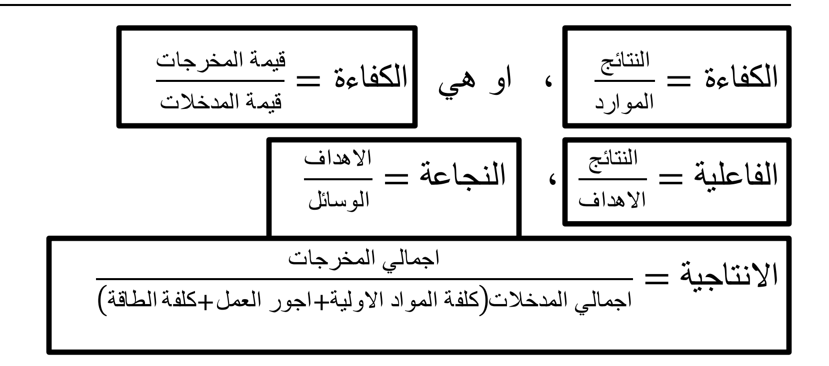
3- الإنتاجية:

هي كفاءة استخدام الموارد من ناحية اعتبارها كميات، وهي تستعمل لتبيان مدى النجاح في استخدام عناصر الإنتاج المختلفة، كما يمكن اعتبارها على أنها تتمثل في العلاقة بين المخرجات و المدخلات معبرا عنها في شكل نسبة حجم المخرجات إلى المدخلات.

ويمكن التعبير عن أداء المؤسسة من خلال العلاقة بين العناصر:النتائج، الموارد، الأهداف حسب ما يراه (bartoli) في الشكل التالي:



شكل (29): مثلث الاداء



ويتم تصنيف مقاييس الأداء في الجدول التالي:

جدول (7): يوضح مقاييس الاداء الاستراتيجي للمنظمات

المقياس	يقيس	يعبر عنه بالنسبة التالية
الكفاءة	قدرة المنظمة على استخدام الموارد.	المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة.
الفاعلية	مستوى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف.	المخرجات الفعلية إزاء المخرجات المخططة.
الجودة	مدى انجاز وحدة العمل بشكل صحيح، وأن المعايير تحدد حسب احتياجات الزبائن.	عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة.
التوقيت	مدى انجاز وحدة العمل في الوقت المحدد، وأن معايير التوقيت تحدد حسب احتياجات الزبائن.	عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد إزاء اجمالي عدد الوحدات المنتجة.
الإنتاجية	حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج وحدة عمل معينة.	المخرجات إزاء المدخلات.

مثال: البيانات التالية مأخوذة من سجلات شركة النهرين لانتاج الالبان.

أ- **حساب الانتاجية الكلية للشركة للسنتين.**

العوامل	2015	2016
الانتاج (وحدة)	426400	693500
ساعات العمل	950000	800000
كلفة الانتاج (عمل – طاقة- مواد)	520000	720000
الطاقة المستهلكة	385000	400000

الحل:

$$\text{الانتاجية لعام 2015} = \frac{426400}{520000} = 82\%$$

$$\text{الانتاجية لعام 2016} = \frac{693500}{720000} = 96\%$$

اسئلة الفصل السادس

س1: هناك نماذج حديثة للتحليل البيئي، أشار لهم (Dess،2007) اشرح هذه النماذج؟

س2: وضح بشكل علمي الموقف الاستراتيجي؟ وكيف للمنظمة تحديد الموقف الاستراتيجي لها ؟

س3: ما المقصود بتحليل مصفوفة (SWOT)؟ اشرح بالتفصيل مع الرسم؟

س4: وضح الربط بين البيئة الداخلية (القوة والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتحديات (التحديات)).

س5: قامت شركة الالألبان بدراسة البيئة الداخلية والخارجية لتحديد الفرص والمخاطر ونقاط القوة والضعف، وكانت النتائج كما يلي:

- **علاقات ممتازة مع الموردين.**
- **خروج منافسين.**
- **مركز مالي قوي.**
- **أنظمة حوافز سيئة.**
- **تغيير حاد في تكنولوجيا الصناعة.**
- **ازدياد منافسة المنتجات الأجنبية.**
- **تدهور تفضيل المستهلك لمنتجات الشركة.**
- **توافر مصادر تمويل خارجي.**
- **طاقة إنتاجية كبيرة.**
- **إمكانية الحصول على براءات اختراع.**
- **منتجات الشركة قديمة.**
- **حصة محدودة في السوق.**

المطلوب:

1. **تحديد الفرص والمخاطر ونقاط القوة والضعف؟**
2. **تحديد الموقف الاستراتيجي؟**

س6: من البيانات ادناه احسب:

أ- حساب الانتاجية الكلية للسنتين.

ب- افترض ان مقدار التغير في الانتاجية قد ازداد في سنة 2016 بنسبة 33% من العام الماضي، فما هي الانتاجية الكلية.

	2015	2016
الانتاج	17000	18000
اجور العمل	8998	9897
كلفة الطاقة المستهلكة	27500	43100
كلفة المواد	32000	43000

الفصل السابع
اليقظة الاستراتيجية

اولا: مفهوم اليقظة الاستراتيجية

ان بيئة المنظمة الديناميكية مع تعاظم درجة المنافسة لذا تتسابق المنظمات لابتكار اليات جديدة تمكنها من تحقيق هدف البقاء والاستمرار، ومن ثم تحقيق مزايا تنافسية، وهذا لا يتأتى إلا بوضع المنظمة نظام يقظة استراتيجي، اذ يعد من بين الانظمة المعلوماتية المتطورة التي توفر للمنظمة ما تحتاجه من معلومات انطلاقا من مرحلة البحث وصولا الى مرحلة استغلال المعلومات.

وتعددت التعاريف حول مفهوم اليقظة الاستراتيجية، فقد عرفت على انها "رصد للبيئة والذي يتبع نشر مستهدف للمعلومات المحللة، المنتقاة والمعالجة بغية اتخاذ قرارات استراتيجية".

كما تعرف على انها "ذلك النشاط الذي يمكن المنظمة من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي تعمل ضمنه"، وتعرف على انها "عملية تسمح برصد ومراقبة محيط المنظمة فهي تعد عاملا محددا لتأقلمها وتكيفها مع التغيرات التي تحدث في هذا المحيط".

كما تعرف ايضا بأنها "السباق المعلوماتي الذي تتمكن بوساطته المنظمة من الاصغاء المسبق والإرادي (الطوعي) الى بيئتها الخارجية بغية فتح منافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها، او لمعرفة التهديدات وتفاديها او التقليل من اثارها، وتتضمن هذه العملية تجميع وتوزيع وتحليل المعلومات الاستراتيجية ونشرها لتغذية القرارات الاستراتيجية، ويرى اخرين بأنها تنظيم رسمي يتم تشكيله عن قصد يتضمن كيفية البحث عن المعلومات ومعالجتها وبثها واستغلالها من اجل ابقاء المنظمة في حالة حذر ومراقبة مستمرة للمحيط الذي تنشط فيه.

وعليه يمكن تعريف اليقظة الاستراتيجية على انها "النشاط الذي تمارسه المنظمة لجمع وتحليل البيانات عن بيئتها الخارجية بغية توفير المعلومات اللازمة لتمكين المنظمة من استغلال الفرص وتجنب التهديدات للمحافظة على البقاء والنمو".

مما تقدم يمكن الاشارة الى اهم الخصائص المستخلصة من مفهوم اليقظة الاستراتيجية وكالاتي:

أ- الاستراتيجية:

وتستعمل للإشارة الى ان المعلومات التي تقدمها اليقظة الاستراتيجية لا تخص العمليات الحالية والمتكررة، ونما تخص تزويد القرارات ذات الطابع المستقبلي، وتطور المنظمة في البيئة الاجتماعية والاقتصادية المتطورة.

ب- التنصت المسبق:

اسلوب يهدف الى توفير المعلومات التي تخص المستقبل، لذا تسمح بإتخاذ القرارات التي تظهر نتائج على عدة اشهر او سنوات قادمة، وعليه فإن معلومات اليقظة الاستراتيجية هي اشارات الانذار المبكرة، وليست توقعات مستنبطة من الماضي.

ت- البيئة:

مفهوم مكون من عدة عناصر ذات التأثيرات المختلفة (الزبائن، الموردون، المنافسون، القوانين، الحكومات).

ث- الابداع:

بالنظر الى معلومات اليقظة الاستراتيجية والتي تمثل اشارات الانذار المبكرة، فهي اشارة لمفهوم الابداع، اذ انها لا تصف الاحداث التي وقعت فعلا، ولكن من خلالها يمكن صياغة فرضيات ورؤيا مسبقة ابداعية.

ج- الصفة الارادية (الطوعية):

بما ان هدف اليقظة الاستراتيجيةذو طابع ابداعي، فإنها لا يمكن ان تقتصر على مجرد رصد البيئة، بل تحتاج الى ارادة تفرض على افراد المنظمة بتنشيط وفتح جيد للآذان والأعين بغية التقاط المعلومات الاستباقية.

ثانيا: اهمية اليقظة الاستراتيجية

تسهم اليقظة الاستراتيجية الى حد كبير في نجاح المنظمات من خلال الاتي:

أ- ضمان الاستجابة الجيدة لحاجات الزبون.

ب- تكييف المنتج مع التغيرات الجديدة.

ت- الرفع من قدرة المنظمة وسرعة رد الفعل اتجاه التغيرات.

ث- تساعد المنظمة على التمركز والتوازن بين المنافسين الحاليين في القطاع وتوجيه الاهتمام نحو المنافسين المحتملين الذين لا يمكن تجاهلهم، فدخول منافس جديد الى السوق يعني ادخال امكانيات، قدرات وتقنيات جديدة، مما يؤثر على الارباح.
ج- تسمح اليقظة من الجانب المالي بتحقيق وفرة.
ح- على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته، وتخفيض كلفته.
خ- دعم معرفة المنظمة وتطويرها.
د- رفع القدرة الابتكارية للمنظمة.
ذ- اكساب زبائن او اسواق جديدة.
ر- تخفيض الاخطار الناجمة عن عدم التأكد البيئي ورفع درجة الامان.

وعليه يمكن تلخيص اهمية اليقظة الاستراتيجية بالاتي:

1- **التوقع:** وهو توقعات نشاط المنافسين او تغيرات المحيط.
2- **الاكتشاف:** اكتشاف منافسين جدد او محتملين، منظمات يمكن شراؤها او التي يمكن اقامة شراكة معها من اجل التطوير، اكتشاف فرص في السوق.
3- **المراقبة:** مراقبة تطور عرض المنتجات في السوق، التطورات التكنولوجية او طرق الانتاج التي تسمح او تستهدف النشاط، التنظيمات التي تغير في اطار النشاط.
4- **التعلم:** تعلم خصائص الاسواق الجديدة، خطأ او نجاح الاخرين (المنافسين)، مما يسهل تقدير المشاريع، وضع اسلوب جديد لتسيير او بناء نظرة موحدة للمسيرين.

ثالثا: معلومات اليقظة الاستراتيجية

ان هدف اليقظة الاستراتيجية هو الحصول على المعلومات التي تساعد المنظمة في التعرف بأهم التغيرات التي تحدث في محيطها الخارجي، خاصة تلك التي تنبؤها بالاحداث التي يمكن ان تقع في المستقبل، وهذا بغية اتخاذ القرارات اللازمة لاستغلال الفرص وتجنب التهديدات، لذا فإن المعلومات تمثل المورد الاساس لليقظة الاستراتيجية.

ويمكن تمييز الانواع الاساسية للمعلومات التي تستهدفها اليقظة الاستراتيجية وكالاتي:

أ- معلومات التحكم:

تتضمن المعلومات التي تنتجها المنظمة وتوجيهاها للاستعمال الداخلي وتكتسب معرفة هذا النوع اهمية كبيرة كونها تمكن المنظمة من ان تقارن اداءها بأداء احسن المنظمات، ويتم تيسير هذه المعلومات عن طريق النظم المعلوماتية كنظم الموارد البشرية او نظم الانتاج ونظم الجودة.

ب- معلومات التأثير:

هي المعلومات التي انتجت داخل المنظمة، ووجهت الى الاستعمال الخارجي، اي موجهة لأفراد ومجموعات خارج المنظمة (كالزبون والمورد). لذا تعد نظم المعلومات التسويقية من الانظمة التي تقوم بتسييرها، وتبقى هي الاخرى مجرد معلومات داعمة لمعلومات اليقظة الاستراتيجية.

ت- **اشارات الانذار المبكر (الاشارات الضعيفة):**

تمثل المعلومات الرئيسة والاساسية التي تسعى المنظمة للحصول عليها، وتشمل المعلومات الاستراتيجية التي جمعت منن خارج اللمنظمة والموجهة للاستعمال الداخلي، وهي تعبر عن التطورات التي لم تتحقق تماما، وانما تنبئ بحصول شيء له تأثير على المنظمة ، ويمكن تعريف اشارات الانذار المبكر بأنها "المعلومات التي تعطي ترجمتها بالنسبة للمنظمة تصورا عن وقوع حدث يمكن ان يمثل منفعة كبيرة بالنسبة للمسؤولين في المنظمة.

رابعا: شروط فاعلية اليقظة الاستراتيجية

لجعل اليقظة الاستراتيجية فاعلة لا بد من توفير الشروط الاتية:

أ- عد اليقظة وظيفة ادارية.

ب- اتصال داخلي جيد يسمح للمعلومة بالانتقال الى من يطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها لدى شخص واحد، لان اليقظة عمل جماعي وليس فردي.

ت- ضرورة التحكم في الوقت.

ث- الحد الادنى من الهياكل، فالمعلومة تعطى لها قيمة احسن عندما يكون للمنظمة تأطير مهيكل ذات وظائف محددة.

ج- روح جماعية قوية.

خامسا: انواع اليقظة الاستراتيجية

لما كان هدف اليقظة الاستراتيجية هو الحصول على المعلومات من بيئة المنظمة بغية تغذية القرارات الاستراتيجية، فإن هذا يستدعي ن تكون المعلومات التي يتم الحصول عليها شاملة لكل المتغيرات البيئية، اي انها تخص التكنولوجيا، المنافسة، القوانين، المتغيرات الاجتماعية...... الخ. وعليه يمكن تحديد انواع اليقظة الاستراتيجية بالاتي:

1. اليقظة التنافسية:

هي النشاط الذي من خلاله تتعرف المنظمة على منافسيها الحاليين والمحتملين، وكل سياساتهم، وتهتم بالبيئة التي تتطور فيها المنظمة المنافسة، ويتم ذلك من خلال جمع معلومات تصنف الى كمية ونوعية:

- **المعلومات الكمية:** تتعلق بالأداء الحالي للمنافسين واستراتيجياتهم، اهدافهم الجديدة، قدراتهم، الفرضيات التي تحكم عمل وقرارات المنافسين.
- **المعلومات النوعية:** تتعلق بالجهود المبذولة في ميدان البحث والتطوير، العلاقات مع الموردين الجدد، الاسواق، المنتجات الجديدة، تكنولوجيا جديدة.

فالمنظمة اذا مطالبة بالحرص على المعلومة التنافسية، لانها تسمح بتحديد الاتجاه التجاري، وتحديد المنافسين الاكثر تهديدا.

2. اليقظة التكنولوجية:

تهتم بتأثير التطورات التكنولوجية على استراتيجية المنظمة وهو مكرس بصفة اساسية لتطور التكنولوجيا والتقنيات، اي الاكتشافات العلمية، الابداعات التكنولوجية (بالنسبة للسلع والخدمات)، التطورات في اجراءات التركيب، ظهور ادوات ومواد جديدة.

كما تعني اليقظة التكنولوجية بأنها "النشاط الذي يرتكز على مراقبة محيط المنظمة للكشف عن الاشارات الضعيفة التي تبرز عند تطور التكنولوجيا، او انها "مراقبة البحث الاساس، مراحل التصنيع المواد الاولية، اذ تتمثل مهمتها بالتقريب بين العلم والصناعة وخلق التكامل بينهما.

3. اليقظة التجارية:

تهتم اليقظة التجارية بمتابعة تطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل، فالمنتجون بحاجة الى الاخذ بعين الاعتبار اهتمامات الزبائن وأذواقهم وتطور علاقاتهم بالمنظمة، كما انها تهتم بمتابعة عروض

الموردين التي تتعلق بالمنتجات الجديدة، اذا هذا النوع من اليقظة يسمح بالتعرف على اسواق جديدة، اقتراح منتجات جديدة.

4. اليقظة الاجتماعية:

وتعني ادراك مختلف التغيرات التي يمكن ان تحدث داخل المجتمع بأسرع وقت ممكن، والتي يمكن لها ان تعرض المنظمة لخطر الاضطراب وتأثر علاقتها بمحيطها كالصراعات، التعارضات الدينية، التمسك بالتقاليد، عادات الاستهلاك، وتهدف اليقظة الاجتماعية الى التحذير او الحد من الاثار السلبية للعراقيل، كما تمنح الديرين:

- مناخ اجتماعي سليم يسهم في جعل المبادلات جيدة بين افراد الجماعة.
- سهولة معالجة المشاكل الداخلية كإعادة تنظيم العمل.

5. اليقظة على الموارد البشرية:

يعد العنصر البشري الركيزة الاساسية في المنظمة، ومصدر اساس للميزة التنافسية، والمنظمة هي عبارة عن تآلف الافراد والجماعات التي تختلف في تطلعاتها، وتختلف العوامل التي تتأثر بها، لذا فإن المنظمة لا بد لها من ان تكون يقظة لكل هذه العوامل التي يمكن ان تؤثر بالإيجاب او السلب على اداء وسلوك العاملين، حتى تتمكن توجيه السلوك والأداء لصالح المنظمة.

6. اليقظة القانونية:

تسمح اليقظة القانونية او التشريعية بتتبع ورصد تطور القوانين والتشريعات التي يمكن ان تصدرها الهيئات الحكومية او الوزارية او جميع اصحاب القرار في الدولة بصفة عامة. هذا النوع من اليقظة مهم بشكل كبير بالنسبة للمنظمة خاصة في اطار العولمة وقوانينها.

ان الترصد للقوانين والتشريعات التي تصدر والتي يمكن ان تصدر للمنظمة من تكوين ردة الفعل التي تنتهز الفرص التي يمكن ان تنجم من جراء تطبيق هذه القوانين او تفادي التهديدات الناجمة عنها.

اسئلة الفصل السابع

س1: ما اهمية اليقظة الاستراتيجية ؟ وكيف يمكن للمنظمات اخذ الحيطة والحذر من البيئة التنافسية؟

س2: ما نوع المعلومات التي تحتاجها المنظمات في التيقظ للبيئة التنافسية؟

س3: ماهي شروط فاعلية اليقظة الاستراتيجية؟

س4: عدد انواع اليقظة الاستراتيجية؟ واشرح اثنان منها فقط؟

س5: ماهي الانواع الاساسية للمعلومات التي تستهدفها اليقظة الاستراتيجية ؟ وضحها بالتفصبل؟

س6: ماهو دور التحليل الاستراتيجي في اليقظة الاستراتيجية؟

س7: ما نوع المعلومات التي تحتاجها المنظمات الصناعية لكي تقوم بصياغة ورسم الخطة الاستراتيجية في المستقبل؟

الفصل الثامن
الخيار الاستراتيجي

ان الخيار الاستراتيجي هو مفتاح نجاح المنظمة الذي يتم تبنيه من قبل المنظمة، ومن خلاله سوف تضمن المنظمة نجاحها المستقبلي، وهو قرار إختيار بديل من بين البدائل الإستراتيجية، الذي يمثل أفضل تمثيل لرسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية. ويتضمن القرار التركيز على بعض البدائل المنتقاة، والقيام بتقويم تلك البدائل وفقاً لمجموعة من الأدوات التي تساعد في اعتماد البديل الإستراتيجي الأكثر ملائمه. وتستلزم عملية الإختيار نوعاً من التفكير والتحليل الإستراتيجي، وكذلك تحتاج إلى عدد من الأدوات التي تستخدم في تقويم البدائل الإستراتيجية المتاحة من أجل تضييق عدد تلك البدائل، و تقليص الخيارات أمام المدراء لإتخاذ البديل المناسب.

اولا: مفهوم الخيار الاستراتيجي

يأخذ مفهوم الاختيار الاستراتيجي أبعاد مختلفة تعود لاختلاف المجال الذي يعنى به والأغراض المبتغاة منه، فقد أشير إليه بتعلقه بفهم الموقف الاستراتيجي للمنظمة ومعرفة التغيرات التي ستحدث في بيئتها وكيف تتأثر بها أنشطتها، وما هي مصادر قوتها في ظل تلك التغيرات، وما هي طموحات كل من المدراء وأصحاب المصالح وغيرهم، و كيف سيؤثر الموقف الحالي في أحداث المستقبل. ويشكل الاختيار الاستراتيجي ضمن الرؤية الشاملة المستقبلية احد الأركان الرئيسة للخطط الإستراتيجية معبراً عنه بتقييم البيئة الداخلية لتحديد قوة واقتدار المنظمة و ضعفها من جانب وتقييم البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات من جانب آخر.

والخيار الستراتيجي كما يذكر غلويك (Glueck) هو قرار اختيار الاستراتيجية التي تحقق افضل توافق لاهداف المنظمة من بين عدد من البدائل على المستوى العام او على مستوى الاعمال او على مستوى الوظيفة. ويذكر سيرتو(Certo) ان الخيار الستراتيجي هو قرار يتم اختياره من بين مجموعة بدائل، ويعتبر افضل طريق لتحقيق اهداف المنظمة.

كذلك انه "اختيار بديل من بين عدة بدائل طرحت بعد ان تم دراستها وتقويمها ليكون الأفضل من اجل المنظمة والعمل به لفترة زمنية قادمة وإبقاء المنظمة في حالة منافسة دائمة" أيضا "الخيار

الاستراتيجي على انه نتاج لعملية المفاضلة المستندة على معايير محددة، بين البدائل المتاحة الممكنة والقابلة للتنفيذ، والقادرة على تحقيق النجاح لأهداف المنظمة والأطراف المرتبطة بها من خلال استغلاله نقاط القوة واقتناص الفرص وتجنب التحديات المحتملة" إلا ان بعض الاستراتيجيون يرون ان الخيار الاستراتيجي هو "الخيار الذي يقابل احتياجات وأولويات المنظمة،والقادر على تحقيق أهدافها ومن وجهه نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه، أكثر من أي بديل آخر والذي يمكن ان ينفذ بنجاح".

ويرى (الحسيني، 2006) في الاختيار الاستراتيجي مجموعة من المراحل المتسلسلة والمتلاحقة تهدف إلى دراسة واختيار العوامل والتغيرات المؤثرة في اتجاهات ومستقبل الوحدة الاقتصادية، وتحديد تأثيرات تلك التغيرات ضمن إطار البيئة الداخلية والبيئة الخارجية ودراسة طبيعة العلاقات الداخلية والتفاعلية بين هذه التغيرات. ويتفق (الدوري، 2003) مع المفهوم السابق فيشير إلى أن الاختيار الاستراتيجي هو مجموعة الأدوات التي تستخدمها الإدارة الإستراتيجية لتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات وتشخيص السمات أو المميزات في الوحدة الاقتصادية من اجل السيطرة على بيئتها الداخلة وبشكل يساعد الإدارة في تحقيق العلاقة الايجابية بين الاختيار الاستراتيجي للبيئة وتحديد أهداف الوحدة الاقتصادية والإستراتيجية المطلوبة.

ويشير الى الاختيار الاستراتيجي بأنه الخطوة الأولى للإدارة الإستراتيجية لمراقبة بيئة المنظمة عبر زاويتين تحدد الأولى الفرص والتهديدات الحالية والمستقبلية، وتقدر الثانية ما تملكه المنظمة من جوانب قوة وضعف، وينبغي أن يكون غرض المدراء من الاختيار هو تشخيص بيئات متعددة تؤدي المنظمة عملياتها فيها، فضلاً عن ضرورة أن تمكن نتائج الاختيار من إنشاء جوانب قوة الوحدة واستعداداتها لتأمين ما يجب القيام به وتمكينها من رؤية أية مشكلات مستقبلية.

ثانيا: خطوات الاختيار الاستراتيجي

بعد وضع الاهداف الاستراتيجية وتحديد رسالة المنظمة، وما شخص من عوامل بيئية خارجية وداخلية وتحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف، لابد من القيام بتوليد البدائل الاستراتيجية ودراستها لاختيار البديل المناسب. والبديل الستراتيجي هو حصيلة تفاعل عوامل خارجية الفرص والتهديدات والعوامل الداخلية نقاط القوة والضعف، لذا تسعى الادارة العليا وفقا لذلك الى خلق المواءمة بين البدائل، واختيار البديل الافضل.

يمر الخيار الاستراتيجي بثلاث مراحل للوصول للخيار او البديل المناسب، والخطوات هي:

- **توليد البدائل الإستراتيجية.**
- **تقويم تلك البدائل.**
- **اختيار البديل المناسب.**

ففي البداية تقوم المنظمة بتوليد عدة بدائل إستراتيجية،ومهما كانت الطريقة التي تولد بها البدائل الإستراتيجية، فأنها تتطلب فضلا عن المعرفة النظرية والخبرة العلمية من القائمين عليها درجة عالية من الخلق والإبداع في توليد البدائل والتي يمكن ان يكون أحداها خيارا استراتيجيا يحقق ميزة تنافسية يصعب على المنافسين تقليدها وبعد هذه المرحلة يتم تقييم تلك البدائل الإستراتيجية على وفق معايير محددة.

ثالثا: معايير المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية

ذكر الباحثان (Johnson & Sholes, 1993) عدة معايير للمفاضلة بين البدائل وهي:

أ- **التوافق (Consistent):**

لابد ان يكون البديل الاستراتيجي متوافقا مع عناصر او عوامل البيئة الخارجية والبيئة الداخلية.

ب- **المنفعة (Benefit):**

ينبغي ان يحقق البديل الاستراتيجي منفعة للمنظمة سواء أكانت مادية أو مالية أو معنوية.

ت- **القبول (Acceptable):**

يجب ان يحظى البديل الاستراتيجي بقبول معظم الأطراف المعنية بالمنظمة (الإدارة العليا والأفراد العاملين وغيرهم).

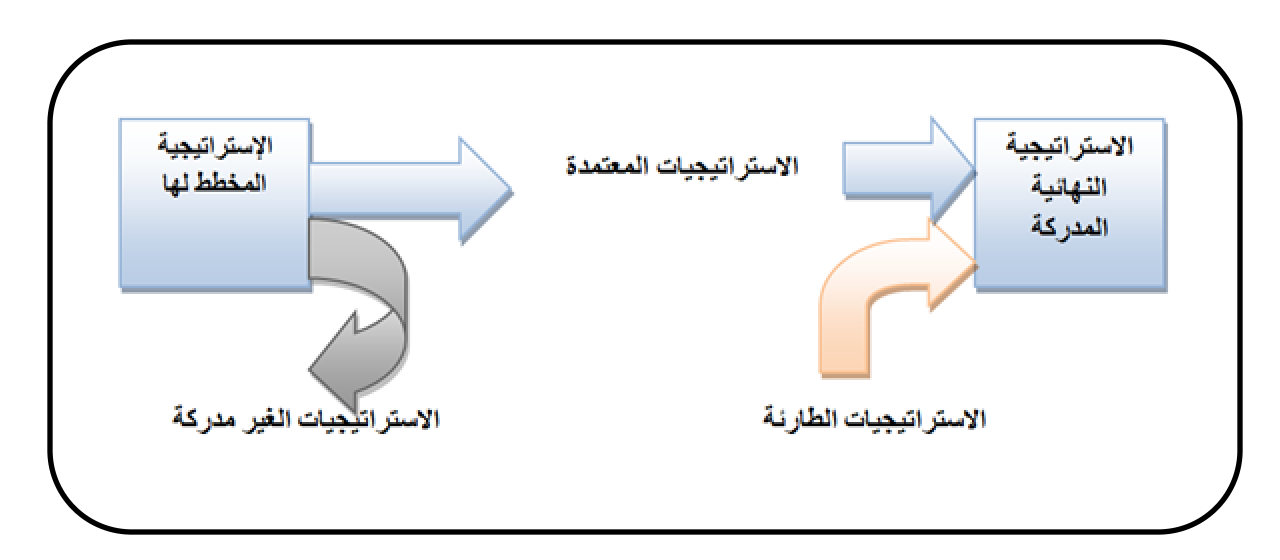
ث- **التطابق (Conformity):**

من الضروري ان يحقق البديل الاستراتيجي تطابقا مع رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية،وتناسبا واضحا مع الفرص والتحديات في البيئة الخارجية، ونقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية.

ج- **الميزة التنافسية (Competitive Advantage):**

تسعى أي منظمة جاهدة بأن يحقق البديل الاستراتيجي ميزة تنافسيا لها تميزها عن المنظمات الأخرى المنافسة لها.

كما وذكر (القطب،2012) ان هناك العديد من الأبعاد التي تبني عليها معايير تقييم البديل الاستراتيجي، ومنها مدى تطابقه مع رسالة المنظمة وبيئتها الداخلية وثقافتها ومواردها، ومدى توافقه مع البيئة الخارجية ومتغيراتها والفرص المتاحة فيها.



شكل (30): الاستراتيجيات الطارئة والمقصودة

Source: Mintzberg. Henry & James A. Waters,1985, Of Strategies, Deliberate and Emergent, Strategic Management Journal, Vol. 6, No. 3,pp257-272.

يشير الشكل (30) ان الاستراتيجية المدركة هي تتكون من مزيج بين الاستراتيجيات المعتمدة والاستراتيجيات الناشئة او الطارئة. ان الاستراتيجيات الطارئة هي استجابات غير مخطط لها لظروف واحوال غامضة وغير مرئية تضهر على الغالب عن افعال ذاتية للقادة الاداريين الذين لهم عمق في المنظمة.

اما العوامل المؤثرة في عملية المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية. فمنهم من يقول انها العوامل البيئية الخارجية وبيئة الصناعة والبيئة الداخلية. ومنهم من قال انها العوامل التنظيمية متمثلة بالهيكل التنظيمي، النمط القيادي، دورة حياة المنتج، الانشطة الداخلية، ومعايير الاداء. فيما اشار آخرون الى انها العوامل الشخصية للمدير الستراتيجي كالمهارات ونمط القيادة والاتجاهات والنفوذ والشخصية. وذهب آخرون الى العوامل السلوكية. وبالرغم من هذا التباين في الاراء فان هناك اتفاق على الاطار العام الذي يشمل الاهداف التي تسعى الى تحقيقها المنظمة.والعوامل الخاصة بالفرص والتهديدات البيئية.والعوامل الخاصة بنواحي القوة والضعف. والعوامل المرتبطة بفلسفة المنظمة، كنمط ادارتها وهيكلها التنظيمي، او القيم التنظيمية والثقافية السائدة فيها، والعوامل السلوكية المتمثلة باتجاهات وميول العاملين.

رابعا: العوامل المؤثرة في الاختيار الاستراتيجي

ذكر(الدوري،2003) لابد للإدارة الإستراتيجية في المنظمة من مراعاة عدة عوامل تؤدي لاختيار البديل أو الخيار الاستراتيجي المناسب، وهذه العوامل هي:

1. تمسك المنظمة بالاستراتيجيات السابقة أو الحالية:

تعتمد الكثير من المنظمات عند دراستها وتقييمها للبدائل الإستراتيجية على الاستراتيجيات السابقة او الحالية، اذ ان تلك الاستراتيجيات سوف توفر الوقت والجهد، ولكن الاعتماد على تلك الاستراتيجيات فقط، سوف يقلل من فرص بالتغير للتكيف مع البيئة المحيطة بها.

فعند تمسك المنظمة بالماضي يتم مناقشة العناصر التالية:

أ- درجة التزام الأفراد.

ب- التزام المنظمة.

ت- معضلة الاتساق / والتغيير.

2. اتجاهات ذوي القوة والنفوذ داخل المنظمة:

يميل المدراء في المستويات الدنيا أو الوسطى الى تقديم البديل الاستراتيجي الذي ينسجم مع رغبات واتجاهات ذوي القوة والنفوذ في المنظمة، ويستبعدون البدائل الإستراتيجية التي يتوقعون رفضها أو لا تنسجم مع اتجاهات ذوي القوة والنفوذ داخل المنظمة.

3. معيار المخاطرة:

يعد معيار المخاطرة من احد العوامل المحددة والمؤثرة في اختيار البديل أو الخيار الاستراتيجي في المنظمة، وان بعض المنظمات تميل الى تحقيق أهدافها بدرجات مخاطرة منخفضة، وبالتالي اختيار استراتيجيات مستقرة،وهنالك البعض الأخر من المنظمات تميل الى العمل بدرجات عالية من المخاطرة من اجل كسب اكبر ربح ممكن، وبالتالي تبني استراتيجيات التوسع والاستثمار واستغلال الفرص البيئية لتحقيق ربحية عالية، وفي صدد معيار المخاطر والمنافع يهمنا أمران أساسيان:

أ- تحديد ما إذا كانت المنظمة من النوع الذي يتجنب المخاطر أو من النوع الذي يتقبلها.

ب- العلاقة بين درجة التأكد البيئي والاختيار الاستراتيجي.

4. عامل الوقت:

يعد الوقت عامل أساسي في نجاح الخيار الاستراتيجي، فكلما كان هناك وقت كافي للمدراء في توليد وتقييم البدائل الإستراتيجية، أدى ذلك الى اختيار البديل المناسب للمنظمة،أما إذا كان الوقت المتوفر للمدراء ضيق، فسوف يتم اختيار بديل استراتيجي غير سليم. و هناك العديد من جوانب الوقت والتي تؤثر على تقييم الاختبارات الإستراتيجية البديلة المتاحة أمام المنظمة، ومن أهم هذه الجوانب:

أ- الموعد النهائي للقرار.
ب- وقت الانفاق والعائد.
ت- استعداد السوق.

5. موارد المنظمة:

كلما توفرت في المنظمة موارد متاحة كثيرة فأنها تكون قادرة على الإقدام باختيار البديل الأمثل لها، وهذه الموارد هي (المواد المادية، الموارد المالية، الموارد البشرية) وان عدم توفر أي واحده من تلك الموارد يؤثر سلبا على اختيار البديل المناسب. وتشمل العناصر الخاصة بالموارد ذات الأهمية الخاصة للمنظمة كلاً من:

أ- الأموال.
ب- التسهيلات المادية.
ت- الموارد البشرية.

خامسا: مداخل الاختيار الاستراتيجي

يوجد عدد من المداخل الرئيسية التي تعتمد عليها المنظمات في تحديد الجهة المسؤولة عن صياغة الإستراتيجية والاختيار الاستراتيجي.

1. مدخل المؤسس الاول:

يقوم على فكرة وجود شخص واحد يقوم بصياغة الاستراتيجية والاختيار الاستراتيجي.

2. مدخل التفويض:

تقوم الادارة العليا بتفويض صياغة الاستراتيجية الى اشخاص محددين في المنظمة او الى منظمة اخرى او اشخاص من خارج المنظمة.

3. المدخل التعاوني (مدخل الفريق):

يعتمد هذا المدخل في عملية الصياغة الاستراتيجية على فريق عمل تشكلة الادارة العليا كأن يكون من مدراء عاميين او رؤساء اقسام محددين في المنظمة او تعاون اعضاء مجلس الادارة العليا في المنظمة.

4. المدخل الريادي:

تشجع الادارة العليا الافراد والفرق على تطوير والاقتراحات، ويعتمد نجاح هذا المدخل على امتلاك افراد طموحين وامتلاك تكنولوجيا متقدمة.

سادسا: مراحل عملية الاختيار الاستراتيجي

1. **تحديد الإستراتيجية الحالية للمنظمة.**
2. **إجراء التحليل المناسب**، وتشمل ست خطوات:
   - اختيار المستوى التنظيمي المناسب للتحليل.
   - تحديد وحدات الأعمال الخاضعة للتحليل.
   - اختيار ابعاد المصفوفة.
   - جمع البيانات وتحليلها.
   - المباشرة بعملية التحليل.
3. **اختيار الإستراتيجية المناسبة**: ويتعين على المدير الاستراتيجي الانتباه الى مجموعة عوامل مؤثرة في عملية الاختيار مثل:

أ- الموقف التنافسي للمنظمة.

ب- الاهداف.

ت- الموارد المالية.

ث- المهارات.

ج- الاندماج مع الاستراتيجية السابقة والولاء.

ح- درجة الاعتمادية الخارجية.

خ- ردود اصحاب المصالح.

د- التوقيت.

سابعا: ادوات تقييم البدائل (محفظة الاعمال)

1. مفهوم مصفوفة BCG

أن محفظة المنتج قد حققت نجاحاً متميزاً في وضع الاستراتيجيات الخاصة بالمنتجات المتعددة التي تتعامل بها المنظمات وخاصة فيما يتعلق بتحقيق المزيج السلعي، لذلك يُعد النجاح الذي توصلت إليه تلك المنظمات بمثابة القبول الجيد لهذا النموذج والذي كسب شهرة من خلال الاستخدام والذي تم تصميمهُ من قبل مجموعة بوسطن الاستشارية، وبما أن هذا النموذج يتعلق بالاستثمارات فإنه يمكن أن يطلق عليه بنموذج تحليل معدل النمو والحصة السوقية للمنتج وله صلة بثلاثة جوانب رئيسة وهي:

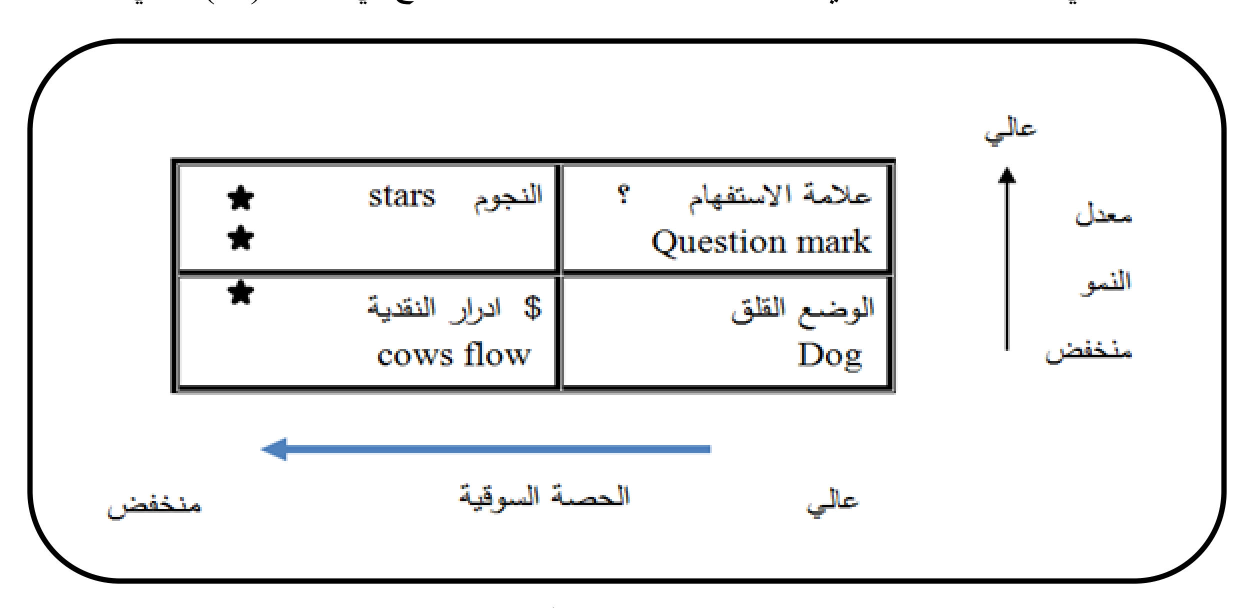
- دورة حياة المنتج.
- التدفقات النقدية.
- حصة السوق/ العائد على الاستثمار.

وعلى هذا فأن النموذج يعتمد في التحليل على معيارين أساسيين هما:

- معدل نمو السوق النسبي.
- حصة السوق من المنتج.

كما يقوم هذا النموذج بعملية الفحص والتي تؤدي الى تقييم الوضع الحقيقي لكل منتج في السوق وبالتالي مساعدة ادارة المنظمة على إجراء التوازن بين منتجاتها مما يحقق لها مستوى أداء أفضل.

أن هذا النموذج يقوم بتقسيم منتجات المنظمة الى أربعة مجاميع، إذ يمثل حصة السوق النسبية المحور الافقي أما المحور العمودي فيمثل معدل نمو السوق، كما موضح في الشكل (31) التالي:



شكل (31): مصفوفة BCG

• **الخلية الاولى: (علامة الاستفهام)**

عادة ما تتميز المنتجات التي تقع في هذا المربع بأنها ذات حصة سوقية منخفضة، أي أن مركزها التنافسي ضعيف، ولكن معدل النمو مرتفع كما أن توجهات المنظمات غير معلومة وعلى هذا فإن عليها أن تكثف الاستثمارات في تلك المنتجات إذ التوقعات قد تشير الى إن المبيعات قد تزداد وهذا سبب كافي لجعل المنظمة تعطي فرصة للتغيير لجعل تلك المنتجات أن تصبح نجوماً في المستقبل، ولكن بالمقابل قد لا يتحقق هذا الطموح وتصبح في مربع الوضع القلق، وبالتالي تكون طبيعة توجه المنظمة يتصف بالازالة، وعلى ذلك يمكن أن نقول أن علامة الاستفهام تمثل المرحلة الاولى أو عادة ما تسمى بمرحلة تقديم السلعة في منحنى دورة حياة المنتج.

• **الخلية الثانية: (النجوم)**

عادة ما توصف المنتجات في هذا المربع بأنها ذات معدل نمو وحصة سوقية عاليتين، أي أنها تمتلك مركزاً تنافسياً قوياً وبذلك لها أمكانية في تحقيق أرباح عالية مما يستدعي أن تأخذ الاولوية بالتمويل والاعلان، وعلى هذا فأنها تحتاج الى أموال لتمويل النمو السريع وعلى العكس من ذلك فأنها قد تتراجع لتصبح في مربع الوضع القلق، وعادة ما تسمى هذه المرحلة بمرحلة النمو في دورة حياة المنتج.

• **الخلية الثالثة: ادرار النقدية (الابقار)**

وتمثل المنتجات السوقية العالية، أي أن حصتها السوقية عالية ولكن معدل نموها في السوق ضعيف، وبالتالي فأن هذه المنتجات تُوَلد تدفقات نقدية، أي إنها مربحة أكثر مما تحتاجه في الانتاج والتسويق، وعلى هذا فأن التدفقات النقدية يجب أن تستخدم لإيجاد مجالات ذات فرص ربحية عالية (نجوم، علامات استفهام) لذلك يجب أن تصمم ستراتيجيات قادرة على المحافظة على الحصة السوقية، كما أن هذا المربع يمثل مرحلة النضوج في منحنى دورة حياة المنتج.

• **الخلية الرابعة: الوضع القلق**

وهي المنتجات التي تقع في الجانب الايسر من المصفوفة وهي تستهلك استثمارات قليلة وفي ذات الوقت فإنها تحقق تدفقات نقدية واطئة، وهذا ما يستدعي إجراء عملية الشطب على أغلب المنتجات ضمن هذا المربع، ولكم بالمقابل قد لا يكون إزالة جميع المنتجات ضمن هذا المربع ضروري اذ إن هناك ستراتيجيات يمكن توظيفها لتحقيق أرباحها على المدى القصير كما تبدأ المنظمة بالسعي الى تخفيض المصاريف التسويقية والاقتصار على بيع المنتجات الى المستهلكين من ذوي الولاء العالي ولديهم الرغبة

في شراء تلك المنتجات دون الحاجة الى الاعلان عنها كما يمكن إزالتها على المدى البعيد، ويمثل هذا المربع مرحلة التدهور في منحنى دورة حياة المنتج.

أ- الخيارات الأستراتيجية لمصفوفة الحصة /النمو BCG

من الملاحظ ان هذه المصفوفة تتكون من أربعة خلايا وكل خلية تمثل مركزاً ستراتجياً للمنتج ولكل مركز خياراً ستراتيجياً يتناسب مع ذلك الموقف وعلى المنظمة أن تبني هذا الخيار طبقاً لمركز المنتج داخل المصفوفة، وعلى هذا الاساس فأن الخطوة الاساسية والمهمة التي يجب أن تسعى المنظمة الى تحقيقها هو تحديد الخيار الستراتيجي الذي يتلائم وينسجم مع طبيعة الهدف الذي ينبغي تحقيقه ولكل منتج من المنتجات ويجب أن يتصف هذا الخيار بالتوازن ويحقق رسالة المنظمة، وفي ضوء هذا التحليل نستنتج بأنه لا يمكن تحديد أي خيار ستراتيجي مالم يتم تحديد موقع المنتج على المصفوفة، وبشكل عام هناك أربعة بدائل استراتيجية وكل بديل ستراتيجي يقابل خلية من خلايا هذه المصفوفة.

1- أستراتيجية البناء:

وهي من ضمن ستراتيجيات النمو وتهدف الى بناء وتقرير الحصة السوقية للمنتج وتصلح هذه الأستراتيجية للمنتجات الجديدة لتقابل الخلية الاولى وكذلك المنتجات التي وصلت الى مركز النجومية وبعض منتجات ابقار النقد التي حصتها السوقية بدأت بالتراجع، ولكن في بعض الاحيان يكون اعتماد استراتيجية البناء قد يلحق الضرر بالربحية على المدى القصير ولكن قد يكون هذا الضرر وقتياً ويمكن تعويضه مستقبلاً، لذلك لابد أن تكون عملية تبني أستراتيجية البناء مدروسة بشكل دقيق حتى لا تكون النتيجة هي الفشل مما يعني تحمل المنظمة لنفقات طائلة دون جدوى.

2- أستراتيجية الاحتفاظ بالوضع القائم:

وتمثل هذه الأستراتيجية أحد استراتيجيات الاستقرار، إذ تُعد هذه الأستراتيجية دفاعية من خلال المحافظة على المركز التنافسي للمنظمة، والغرض الاساسي من اتباعها هو لصد هجمات المنافسين فضلاً عن الاحتفاظ بالمستهلك وكسب ولاءه وعليه يناسب هذا الخيار الستراتيجي المنتجات التي تندرج في مربع ادرار النقدية القوية والتي تدر تدفقات نقدية كبيرة وبذلك لا ينبغي تخصيص استثمارات قليلة في هذا المجال وذلك للمحافظة على سيطرة واستحواذ ادرار النقدية في السوق لأن ذلك قد يؤدي الى تراجعها ومن جانب اخر لا يستدعي ذلك تخصيص استثمارات كبيرة لأن هذا سيكون على حساب المنتجات الاخرى.

3- أستراتيجية الحصاد (التصفية التدريجية):

وتمثل هذه الأستراتيجية عملية الانكماش، وتناسب هذه الأستراتيجية بعض المنتجات في خلية ادار النقدية وعلامة الاستفهام ذات المستقبل غير المؤكد فضلاً عن بعض منتجات خلية الوضع القلق، وبالنتيجة هذه الاستراتيجية تقود في النهاية الى الخروج من السوق بعد أن يتم حصاد ما يمكن حصاده، أي أن هذه الاستراتيجية تهدف الى تحصيل كل ما يمكن تحصيله.

4- أستراتيجية الحذف (التصفية الجزئية):

وهي احدى استراتيجيات الانكماش أيضاً، وتلجأ إليها المنظمات ذات المنتجات المتعددة، إذ تقوم المنظمة بحذف منتج أو أكثر أو خط انتاجي في وضع يتميز بالفشل في تحقيق الاهداف وعدم توفر الامكانيات اللازمة لضمان الاستمرار بذلك المنتج، وقد يتم تنفيذ هذه الأستراتيجية لغرض الاستفادة من الاستثمارات لتحقيق اهداف النمو في مجالات اخرى، وفي حالة عدم الاستثمار فإن هذه الأستراتيجية تؤدي الى تقليص اعمال المنظمة، وتستخدم تلك الأستراتيجية كخيار ستراتيجي لبعض منتجات علامات الاستفهام وبعض منتجات خلية الوضع القلق.

ب- فلسفة مصفوفة BCG وأبعادها:

إن هذه المصفوفة لها ابعاد فلسفية تتلخص بإمكانية دراسة و تحليل الموقف التنافسي لمنتجات المنظمة وبالتالي صياغة ستراتيجيات تتناسب مع موقفها لتعزيز حالة الصمود والاستمرار في الاسواق في ظل تنامي حدة المنافسة والتغيرات في أذواق المستهلكين، وعليه فإن لهذه النظرية عدة أبعاد في توضيح فكرة الحصة / النمو ومنها مايلي:

1) منحنى الخبرة:

قدمت هذه المجموعة فكرة منحنى الخبرة في منتصف الستينات أثناء قيامها بالدراسة عن الكلفة والسعر، ويشتق منحنى الخبرة من الفكرة التي تنادي بأنه كلما زادت الخبرة في مجال تصنيع المنتج كلما زادت معدلات الانتاج وبالتالي تنخفض تكاليف العمالة المباشرة للوحدة الواحدة، وتتمركز نظرية الخبرة على الافتراضات التالية :

- تنخفض تكاليف الانتاج لمنتج معين وتكاليف التسويق بين 20 % و 30% كلما تضاعفت الخبرة المتراكمة.

وفي ضوء ذلك فقد اوردت المجموعة الاستشارية أربعة أسباب لإنخفاض الكلفة وهي:

1- ان العاملين يصبحون أكثر انتاجية كلما تعلموا مهمة معينة من خلال التكرار.
2- التخصص، يعني ذلك ان العاملين الذين يزاولون مهمة واحدة بدلاً من أداء كل المهام يكتسبون الخبرة كلما زادت ممارستهم لها.
3- الاستثمار، ان المنظمات التي توجه استثماراتها لزيادة الطاقة الإنتاجية وتخفيض التكاليف سوف يكون تحركها بإتجاه الهبوط وبشكل أسرع من منحنى الخبرة.
4- الحجم، ويعني إنخفاض التكاليف الرأسمالية لأي وحدة اضافية كلما زاد حجم الانتاج.

من خلال ذلك نلاحظ إن منحنى الخبرة يساهم بشكل كبير في زيادة الانتاج وتخفيض التكاليف من خلال إكساب العاملين المهارات اللازمة وضمان استقرارهم يعتبر أمراً ضرورياً، فأن تكلفة العاملين الجديدة سوف تلغي أثر التعلم فضلاً عن ذلك فأن اكتساب الخبرة سوف يقودنا الى إعادة تصميم المنتج بما يضمن تخفيض التكاليف وزيادة كفاءة التصنيع.

2) حصة السوق:

ان تحقيق الإستفادة والوفورات الناشئة من منحنى الخبرة يُمكن المنظمة من السيطرة على السوق وبذلك فأنها تستطيع أن تخفض أسعارها وبالتالي التأثير على المنافسين، وعلى ذلك يمكن تحديد أهم مايمكن أن تحققه المنظمة من منحنى الخبرة بالنقاط التالية:

1- أما أن تعمل على بيع منتجاتها عند سعر مماثل لأسعار المنافسين وبذلك يمكن أن تحقق هامش ربح.
2- قد تستطيع المنظمة ان تبيع منتجاتها عند سعر أقل من اسعار المنافسين وبالتالي يمكنها من الحصول على حصة أكبر في السوق.

3) معدل النمو:

ان محور معدل النمو على مصفوفة BCG يمثل معدل النمو للمنتج أو السوق الذي يتم تحليلهُ، وعادة ما تحاول المنظمات الحصول على أكبر نصيب من السوق وذلك خلال مرحلة النمو في دورة حياة المنتج، أما إذا كان المنتج ليس في مرحلة النمو فإن البديل لذلك يتطلب نفقات كبيرة على نشاط الإعلان أو أن تقوم المنظمة بتخفيض أسعارها على حساب المنافسين لها في السوق.

وفي ضوء ما تقدم فان مصفوفة BCG تقترح الوضع الأمثل لنشاط الأعمال عندما تكون المنظمة أكبر منظمة في السوق حتى يمكنها أن تستفيد من منحنى الخبرة، كما إن هذه المصفوفة تفترض إن المنظمة تستطيع أن تستفيد من منحنى الخبرة لتحصل على المركز القيادي في السوق، وبالتالي فإن السؤال الذي يشغل ذهن اعضاء الادارة عند تقديم منتجات جديدة هو هل يمكن ان نحصل على المركز

القيادي في هذا السوق؟، فإذا كانت الاجابة (نعم) فإن على المنظمة إتباع أستراتيجية النمو والتي سبق الاشارة اليها وأن تخصص جزء كبير من مواردها للإستثمار في هذه المنتجات، أما إذا كانت الإجابة (لا) فإنهُ وفقاً لمنطق هذه المصفوفة يكون على المنظمة أن توقف هذه الانشطة وأن توجه مواردها التي كانت تستخدمها في هذه الانشطة ؟أو تقوم بتحويلها الى إستخدامات ومنتجات اخرى.

ينطبق هذا الكلام أيضاً على المنظمات التسويقية لا التصنيعية فحسب في مجال منحنى الخبرة، فإكتساب الخبرة والإمكانات المادية تلعب دوراً حاسماً في تعزيز الموقف التنافسي للمنظمة التسويقية من خلال إمتلاكها الخبرات في مجال التسويق والتوزيع والإعلان والترويج مدعوماً بتوجيه الموارد المالية بعد أن يتم دراسة حالة المنافسين الاقتصادية وحجم حصصهم السوقية ومعدلات النمو لمنتجاتهم واستخدام لذلك افضل الخبرات والمهارات التسويقية التي تستطيع إستمالت المستهلكين وجذبهم بإتجاه إقتناء منتجاتهم وهذا ما يؤكده أساتذة التسويق ومنهم (Drucker) (Kotller)."ان سياسات وبرامج الاعمال تصمم بهدف إرضاء الزبائن، ففي عالم التسويق يجب أن تتحقق الاحتياجات لنحصل على رضا وقناعة الزبون فأن الهدف الأساسي للاعمال هو توزيع البضائع والخدمات وبأسعار مناسبة وعليه هناك مفهوم واحد لهدف الاعمال هو خلق وجذب الزبون".

ت- العلاقة بين نموذج جماعة بوسطن وبين دورة حياة المنتج

إن المتفحص لنموذج بوسطن (BCG) ليجد تدريجاً آخذاً شكل التقدم والتطور منطقياً فيما يتعلق بمنتجات المنظمة، هذا التدرج ناجماً عن دورة حياة المنتج، فالبداية الطبيعية للمنتج تكون في المربع الثالث عند علامة الاستفهام ثم ينتقل المنتج للمربع الأول ثم بعده للمربع الثاني وأخيراً ينتهي في الرابع الذي يرتبط بالتحذيرات ويحمل معه الضوء الأحمر الذي يشير إلى علامة الخطر.

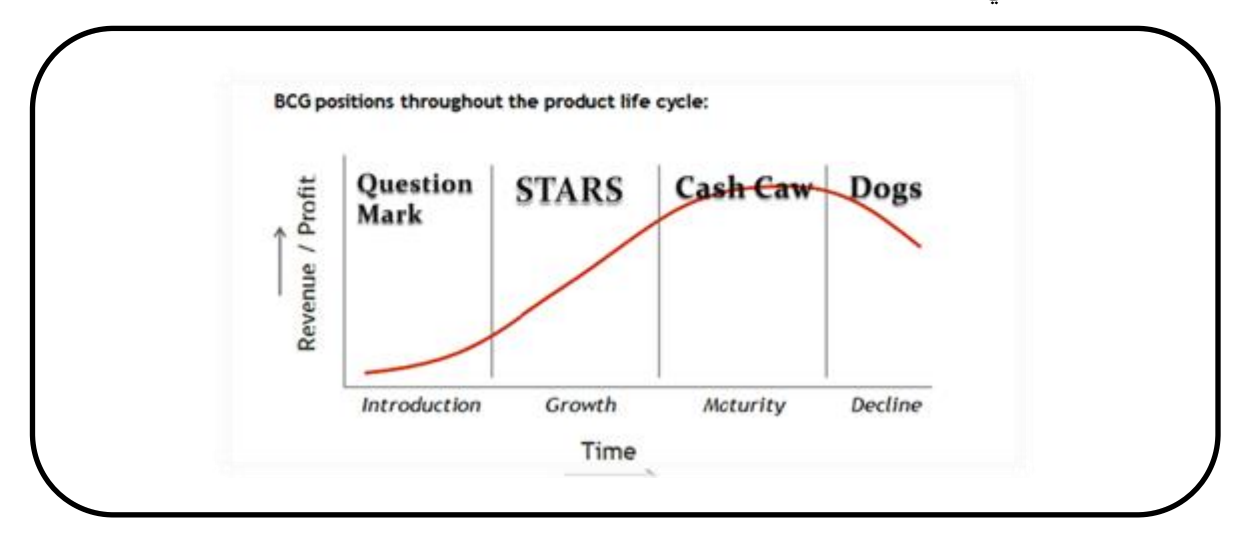
إن المنتج في مرحلة التقديم غالباً ما يرتبط بمعدل نمو السوق يتسم بالإرتفاع وإن كان المركز التنافسي للمنظمة لازال ضعيفاً حيث مازالت المنظمة تتحسس خطواتها الأولى في السوق ولديها آمالها وطموحاتها وأهدافها التي تسوقها إلى تحقيق مزيد من التطور والنمو في الغالب يتحرك المنتج نحو المربع الأول إذا ما اجتمعت الظروف وساعدته على ذلك وإذا تمكنت المنظمة تحديداً من وضع قدم لها في السوق وزيادة حصتها السوقية ومركزها التنافسي.

حيث يزداد معدل النمو في السوق وتنمو حصة المنظمة هنا، وعادة تكون هذه سمات مرحلة النمو من مراحل دورة حياة المنتج والتي تتسم فيها منتجات المنظمة بالانتشار تعاظم الاستثمارات وتزايد المبيعات وارتفاع الربحية.

وبعد مرحلة النضوج تنتقل المنتجات غالباً إلى مرحلة الاستقرار حيث معدل نمو السوق يؤول للانخفاض ومع ذلك يمكن للمنظمة أن تحافظ على حصة سوقية كبيرة لها في سوق كبير الحجم وناضج ومستقر إلى حدٍ ما لفترة زمنية.

تعد هذه المرحلة حساسة وحرجة للغاية إذ تسبقها مرحلة النمو، ولهذا تأثير كبير على وضع المنظمة في مرحلة النضوج وتلحقها مرحلة خطيرة وهي الانسحاب عند تدهور وهبوط السوق وحصة المنظمة معاً.

في مرحلة الهبوط من دورة الحياة تتسم المبيعات الخاصة بالمنظمة بالتدهورة والانخفاض وتنتقل منتجاته إلى المربع الرابع من المصفوفة ويعني ذلك أن معدل النمو في النشاط الخاص بمنتجات الصناعة ككل ينخفض إلى جانب انخفاض حصة المنظمة وتدهور مركزها التنافسي، ولهذا فليس أسوأ على المنظمة من وجودها في هذا الموقف الذي قد يحتم عليها إستراتيجية الانسحاب الكامل. ويمكن تمثيل العلاقة بالشكل التالي:



شكل (32): العلاقة بين نموذج جماعة بوسطن وبين دورة حياة المنتج

2. نموذج مصفوفة ماكنزي:

نموذج McKinsey (ماكينزي) من أدوات التحليل الإستراتيجي تم اقتراحه من طرف مكتب الإستشارات ماكينزي التابع لشركة جنرال إلكتريك الذي يسمى أحيانًا عليها أي نموذج جنرال إلكتريك GE(*) خلال السنوات الأولى للسبعينات.

ويعتبر هذا النموذج كيفيّا، فهو يدمج متغيرات تقييم نوعية للمؤسسة على عكس نموذج BCG الذي يعتبر كميا، ويركز هذا النموذج في تقييمه على بعدين أساسيين:

(*) *G E: Générale* Eléctric. *جنرال إلكتريك*

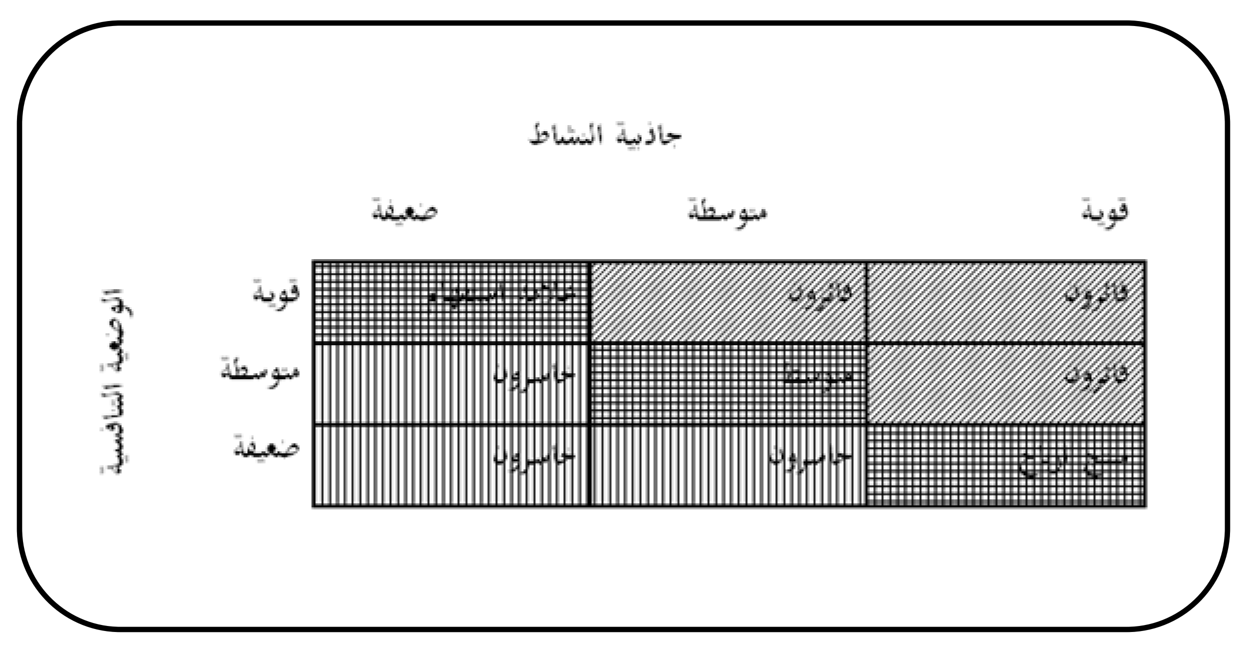
أولا:- بنيـة مصفوفـة McKinsey

تقوم المصفوفة على بعدين أساسيين يمثل كل بعد محورًا من المحورين كما يلي:

- **المحـور العمودي**: ويتم عليه تمثيل بعد الوضعية التنافسية وتقاس بدرجة التحكم في عوامل النجاح من طرف المنظمة بشكل أفضل من منافسيها في الصناعة، والتي تشير إلى مدى قوة المنظمة بالنسبة لوحدة النشاط الإستراتيجي DAS موضع التحليل، والتي تتكون من العوامل الرئيسية للنجاح المالي والتنافسي (عوامل خاصة بالتكنولوجيا، الإنتاج، التوزيع، التسويق...إلخ) كما أن هذه العوامل تختلف من صناعة لأخرى، وتتغير عبر الزمن داخل الصناعة الواحدة، كما أن هذه العوامل تشمل أنواعًا معينة من المهارات، وجوانب التمييز، والكفاءة المطلوبة لإنشاء ميزة تنافسية، وبعض الجوانب الوظيفية، وتصنف من قوية إلى ضعيفـة.
- **المحـور الأفقـي**: ويتم عليه تمثيل بعد جاذبية النشاط ولا توجد قائمة نمطية لمتغيرات قياس جاذبية مجال النشاط الإستراتيجي DAS، بل ترجع إلى تصورات المسيرين إتجاه النشاط والأهداف المرجوة من مجال النشاط، ويتم تصنيفهامن قوية إلى ضعيفة، ومن بين أهم متغيرات جاذبية النشاط مايلي:

- **عوامل السوق**: وتتمثل أهم هذه العوامل فيما يلي:نسبة نمو السوق من حيث الحجم والمنافسين/مرحلـة النضـج/بنية وترتيب الحصص السوقيـة/موارد التميـز/الطلـب الموسمـي/مرونـة الطلب بالنسبة للسعـر.
- **عوامل تكنولوجيـة**: وتتمثل أهم هذه العوامل فيما يلي:الإستقرار التكنولوجـي/مصدر القيمـة المضافـة/هامش أرباح الإنتاجيـة/الحركـة التكنولوجيـة/درجة الإنفتاح التكنولوجي (التطبيقات الجديدة).
- **عوامل صناعيـة**: وتتمثل أهم هذه العوامل فيما يلي:اقتصاديـات الحجـم/حواجـز الدخـول/مخاطـر المنتجات البديلـة/حـدة المنافسـة/حواجـز الخـروج/القدرة التفاوضية للزبائن/القدرة التنافسية للمورديـن.
- **العوامل الاقتصادية والاجتماعية**: وتتمثل أهمهـا فيما يلي:ضغوطـات تدريجيـة لتكاليف عوامل الإنتاج/التضخـم في الاقتصـاد/التـوازن النقـدي/ضغوطـات النقابـات/تثمين المـوارد البشريـة.
- **العوامل القانونيـة**: وتتمثل أهمهـا يما يلي:الإجراءات الإداريـة/الضرائب والرسـوم/قوانين التجارة الخارجيـة/مقاييس الإنتاج والجـودة.
- **عوامل أخرى**: ويمكن أن تتمثل فيما يلي:تقسيم التكاليف مع أنشطة أخرى/تقسيم العلامـة والرمـوز/تثميـن المعـارف والخبرات التقنيـة/تثمين المعارف والخبرات التجاريـة. وتتألف مصفوفة

ماكنزي من شكل يحتوي على تسعة مربعات موزعة على بعدين جاذبية النشاط والمركز التنافسي. والشكل التالي يبين البنية العامة لمصفوفة McKinsey.



شكل رقم (33): البنية العامة لمصفوفة McKinsey

<u>ثانيا:</u>- المضامين الإستراتيجية لمصفوفة McKinsey

يتضح من الشكل أعلاه أن مصفوفة McKinsey من خلال نقاط محوريها حسب قوة وضعف كل بعد فهي تتكون من ثلاث مناطق رئيسية تشترك الخانات الثلاثة لكل منطقة في استراتيجيات معينة كما يلي:

<u>المنطقة الأولى:</u> وتظم هذه المنطقة الأنشطة التي تتميز بجاذبية قوية ومتوسطة، وكذا وضعية تنافسية قوية ومتوسطة فتنصح المنظمة بزيادة حجم إنفاقها، والإستثمار أكثر في هذه الأنشطة، وتعد الإستراتيجيات المناسبة لأنشطة النجوم الساطعة في مصفوفة BCG، ومنها إستراتيجيات النمو والتوسـع.

<u>المنطقة الثانية</u>: وتظم الأنشطة التي ينبغي أن تأخذ المنظمة إتجاهها موقف الجذر، فإذا توافرت بعض الموارد للمنظمة فيمكن لها أن تنفقها على رفع قيمة وتنمية وتطوير بعض الأنشطة الواقعة بها مع إتخاذ الحذر نحوهـا، وهذه الأنشطة تقابل الأنشطة التي توجد في خانة علامة الإستفهام في مصفوفة BCG، وإذا لم ترغب المنظمة في إنفاق الموارد على هذه الأنشطة فإنها تتهج بعض الإستراتيجيات الدفاعيـة.

<u>المنطقة الثالثة:</u> وتظم الأنشطة ذات الدرجة الضعيفة في أحد البعدين ومتوسطة في البعد الثاني أو ضعيفة في البعدين معًا، ولا تنصح المنظمة بزيادة الإنفاق عليها، ومثل هذه الأنشطة تمثل نفس الأنشطة التي تقع في مربع البقرة الحلوب، وخاصة التي في مرحلة متأخرة من هذه المرحلة من مصفوفة BCG، وعادة يتم إدارة هذه الأنشطة باتباع الإستراتيجيات التي تؤدي إلى زيادة العائد منها مع درجة محدودة جدًّا من

الإنفاق، ومنها إستراتيجيات الإستقرار ثم التحول إلى إستراتيجية التخلص من النشاط، أو التصفيـة. والشكل التالي يوضح بعض المضامين الإستراتيجية لهذه المصفوفـة.

جاذبيـــة النشــاط

الوضعية التنافسية	قوية	متوسطة	ضعيفة
قويـة	- التوسع والنمو. - الإستثمار لأقصى حد ممكن تركيـز الجهـود للحفـاظ علـى الوضعية	- الاستثمار إختياري - الإستثمار في أحسن الأقسام - رفع النجاعة - رفع الإنتاجية	- الحفاظ وإعادة التركيز - البحـــث علـــى المردوديـــة المباشرة - الدفاع بكل قـوة على أفضل الأقسام
متوسطة	- الإستثمار للنمو - مهاجمة القائد - الإستثمار في نقاط قوتها. - تقويم نقاط ضعفها	- المردودية اختيارية - الحفاظ على المخططات الحالية - تركيزهـا علـى الأنشـطة ذات المردودية وضعيفة المخاطر	- المردودية اختيارية - الحفـاظ علـى وضـعيتها فـي أفضل الأقسام - تحسين المنتجـات - خفض الإستثمار
ضعيفة	- الإستثمار إختياري - التخصص في نقاط قوتها - البحث للحد من نقاط ضعفها - التراجـع عــن النمــو غيــر المستمر	- توسع محدود - البحث عن طريق التوسع في المنتجات ضعيفة المخاطر، وإلا تقليل الإستثمار.	التخلـي: - البيع في الوقت الأكثر ملائمة - تقليل التكـاليف الثابتـة وعدم الإستثمار

شكل (34): بعض المضامين الإستراتيجيـة لمصفوفـة McKinsey

Source: Philip Kotler: Op.cit, P109

<u>ثالثا:</u>- خطوات إعداد مصفوفة McKinsey

يتم إعداد مصفوفة McKinsey لأي مجال نشاط إستراتيجي كما يلي:

1) تحديد الوزن النسبي لـDAS من إجمالي رقم أعمال المنظمة والذي يحدد قطر الدائرة (d) حيث أن: $d = ½ \sqrt{n}$ كما هو الحال في مصفوفـة.BCG

2) تحديد قوة جاذبية النشاط من خلال ما يلي:

- تحديد متغيرات جاذبية النشـاط.
- يتم تقييم متغيرات جاذبية النشاط عبر بعدين هما:
  - أهميـــة المتغير في النشـاط.
  - التقييم الحالـي للمتغيـر.

ويتم التقييم لكل من البعدين ولكل متغير باستخدام مقياس يتراوح بين 01 و09 درجات لكل متغير.

- حساب قوة المنظمة في المتغير بحيث:

قوة المنظمة في المتغير = أهمية المتغير × قيمة وضعه الحالـي

ويحكم على جاذبية النشاط للمنظمة يجمع قوة المنظمة في جميع المتغيرات، ويكون الحكم بإتباع السلم التالي:

- إذا كان مجموع من 250 درجة فأكبر جاذبية النشاط قوية.
- إذا كان المجموع من 150 إلى 249 درجة جاذبية النشاط متوسطة.
- إذا كان المجموع أقل من 150 درجة جاذبية النشاط ضعيفة.

3) تحديد قوة الوضعية التنافسية من خلال مايلي:

- تحديد متغيرات الوضعية التنافسية.
- يتم تقييم متغيرات الوضعية التنافسية عبر بعدين هما:
  - o أهمية المتغيرات في النشاط.
  - o التقييم الحالي للمتغيير.
- ويتم تقييم البعدين ولكل متغيير باستخدام مقياس يتراوح بين 1و9 درجات لكل متغيير.
- حساب قوة المنظمة في المتغيير بحيث أن: قوة المنظمة في المتغيير = أهمية المتغير x قيمة وضعه الحالي.

ويحكم على الوضعية التنافسية للمنظمة بجمع قوة المنظمة في جميع المتغيرات، ويتم الحكم باتباع السلم التالي:

- إذا كان المجموع من 250 درجة فأكثر الوضعية التنافسية قوية.
- إذا كان المجموع 150 إلى 249 درجة الوضعية التنافسية متوسطة.
- إذا كان المجموع أقل من 150 درجة الوضعية التنافسية ضعيفة.

وبعد حساب كل من قوة جاذبية النشاط وقوة الوضعية التنافسية يتم تحديد تموقع جاذبية النشاط في المصفوفة، ورسم الدائرة من خلال القطر(d).

رابعا:- حدود مصفوفة Mckinsey

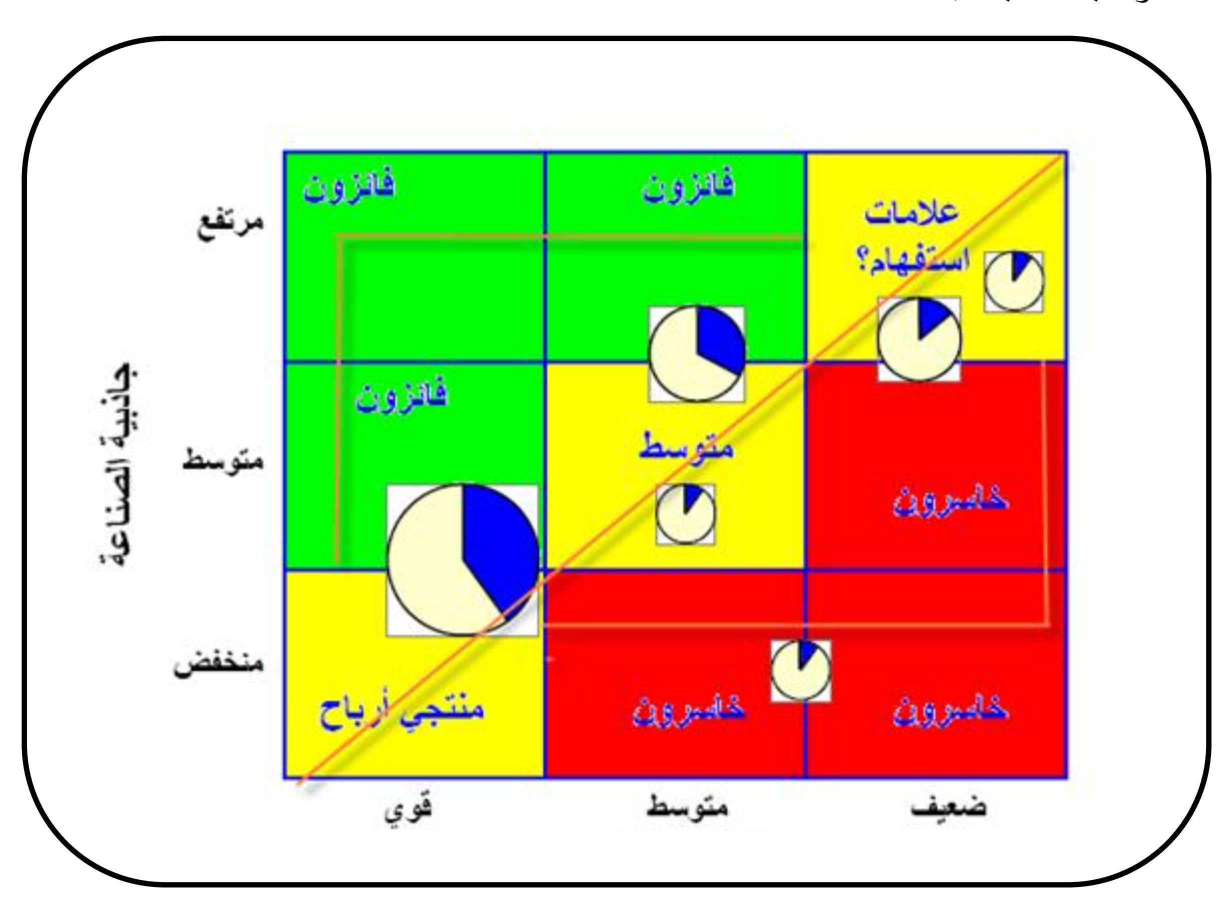
مصفوفة Mckinsey توضح من خلال مجموعتين من المتغييرات كل مجموعة تعتبر عن مدى قوة بعد من بعدي المصفوفة، فإمّا قوة جاذبية النشاط، أو قوة الوضعية التنافسية للمنظمة مجموعتي المتغيرات تقدم كل واحدة في شكل قائمة إستقصاء التي يتم تحديدها على الإطلاق من طرف الباحثين بل تركوا المجال مفتوح لاصحاب الادارة، والذين اقترحوا وأشاروا إلى تطبيقاتهم أكثر.

واحتمالات التوازن بين هذه المتغييرات المختلفة لم يتم كشفها، فالأوزان النسبية لكل متغيير تتوقف فقط على الوضعية الحقيقية للمنظمة، ويتم تميزها من طرف اصحاب الادارة.

هذه الأداة جاءت لتقدم بعض الصعوبات الموجودة في الأدوات الأخرى، خاصة BCG، كما تقدم توصيات إستراتيجية تصاغ في آجال عامة (كالدعم، الزيادة، الحفاظ، الترقب)، عمومًا التوصيات تكون مفيدة، لكن لا تسمح بفهم السلوكات المناسبة لاستخدامها في الوضعيات الخاصة.

وتعرضت هذه المصفوفة لانتقادات، وجهت أساسًا إلى إنتائج التوصيات الناتجة عن إستعمالها، فعلى سبيل المثال الأداة مطالبة بتفعيل الوضعية الإستراتيجية الضعيفة، والسوق الأقل جاذبية، من جهة أخرى يمكن القول أن التوصيات المعطيات من طرق هذه الأداة لا تكون دائمًا دقيقة مثل الحقائق الفعلية والحلول الممكنة، ولكن فقط من معالم التحليل الإستراتيجي.

وفيما يخص امكانية تطبيق هذه المصفوفة من قبل المنظمات الصغيرة و المتوسطة فهذا يتوقف على مدى توافر معلومات حول بعدي بناء هذه المصفوفة من خلال قدرة اصحاب الادارة على توفيرالمعلومات لأفضل متغييرات عوامل كل بعد وكذا قدرة المستويات الادارية العليا على تحديد قوة المنظمة في المتغيير من خلال تحديد أهمية التغيير وتحديد وضعه الحالي. والشكل التالي يوضح المصفوفة بشكل مبسط.



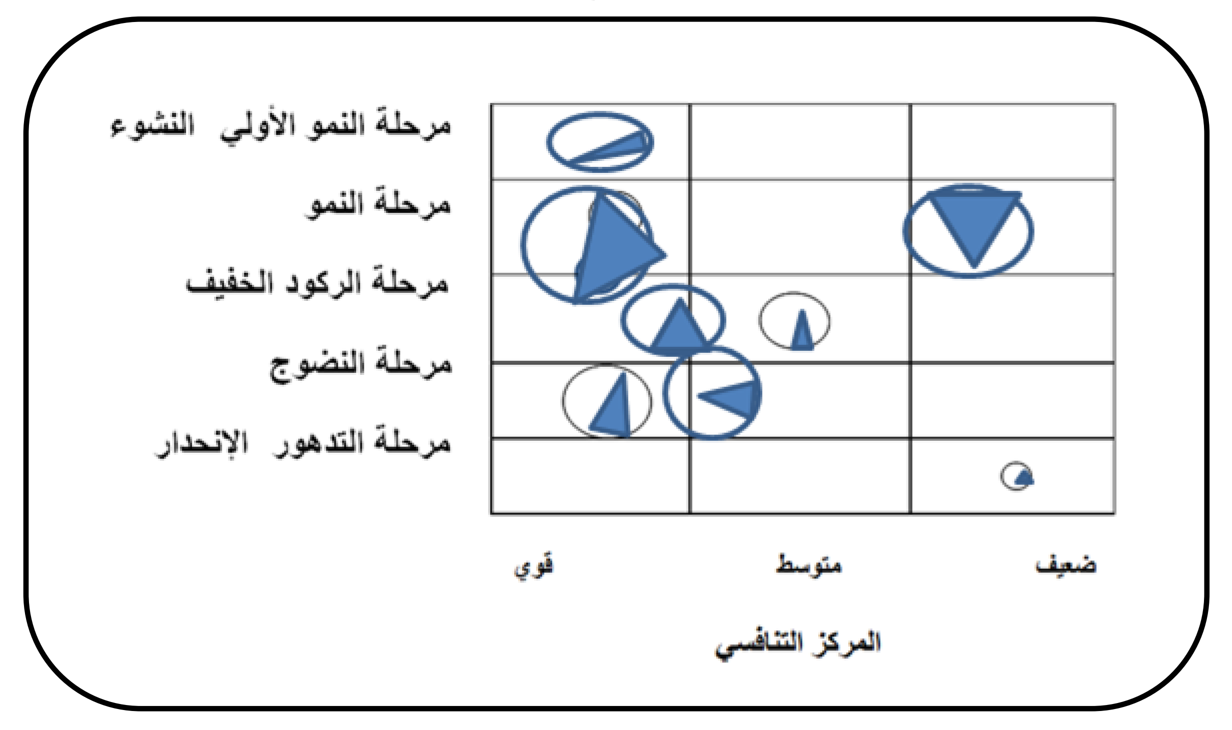
شكل (35): مصفوفة ماكنزي

تعتبر الدوائر الموجودة داخل المربع في الشكل اعلاه عن حجم مبيعات الصناعة الكلية لوحدة الأعمال، أو المنتج وتشير الأجزاء المظللة داخل كل دائرة الى حصة السوق لوحدة الأعمال ويمكن تضيح النموذج اعلاه بالنقاط التالية:

- يقوم هذا النموذج على تقييم درجة جاذبية الصناعة، وجوانب القوة الخاصة بوحدة أو نشاط الأعمال محل التقييم.
- لا يستخدم معدل النمو كمؤشر وحيد على درجة جاذبية الصناعة.
- لا يعتمد على حصة المنظمة في السوق.
- يقدم مستويات وسطى في التقييم.

3. نموذج مصفوفة هوفر

وهي مصفوفة أنشأها هوفر لتلافي العيوب التي رافقت مصفوفتي بوسطن، وماكنزي، وتتكون هذه المصفوفة (مصفوفة تطور المنتج / السوق) من (15) مربعا، تعكس مراحل تطور المنتج / السوق. وتحتوي المصفوفة على متغيرين رئيسيين، المحور الأفقي يمثل المركز التنافسي لوحدة الأعمال، والمحور العمودي يمثل المراحل المختلفة لتطور المنتج/ السوق.



شكل (36): مصفوفة هوفر

- **تصنيف المنتجات (4) هي كالتالي:**

1- **المنتجات الواعدة:** تكون في بداية حياتها _مرحلة النشؤ_مركزها التنافسي قوي تتطلب استخدام استراتيجة النمو (**مرحلة النشوء والنمو**).

2- **المنتجات الناضجة:** تمر بمرحلة النضج، مركزها التنافسي قوي تتطلب استخدام استراتيجية الاستقرار (**مرحلة النضوج**) .

3- **المنتجات المدرة:** تكون في المرحلة الاخيره من حياتها الا ان مركزها التنافسي قوي تتطلب الاستفادة من الفوائض النقدية لتدعيم المنتجات الناضجة والواعده والمحيرة مع تخفيض التكاليف والمصاريف غير الضرورية (**الركود الخفيف**).

4- تكون في مركز تنافسي ضعيف وهي المرحلة الاخيرة من حياتها وتستخدم استراتيجية الانكماش (**وهي مرحلة التدهور**).

ولتوضيح اكثر للشكل اعلاه يمكن تلخيصه بالجدول التالي:

مرحلة النمو الأولي (النشوء)	علامات الاستفهام	(أ)
مرحلة النمو	الفترة الساطعة	(ب)
مرحلة الركود الخفيف		(ج)
مرحلة النضوج	المدرة للنقدية	(د)
مرحلة التدهور (الإنحدار)	الوحدات المتعثرة	(ز)

- **مضامين مصفوفة هوفر:**

1- ينبغي على المدراء الاستراتيجيين مراعاة والاهتمام بوحدات الاعمال او المنتجات التي تكون في مرحلة النشوء والنمو والتي تحمل الحرف (أ وب) التي تساعد المنظمة من وضع استراتيجية نمو وتوسع في المستقبل.

2- اما وحدات الاعمال او المنتجات التي تعاني من ضعف في مركزها التنافسي وهي في مرحلة النمو الى الركود والتي تحمل حرف (ج) فلابد من المنظمة توفير الاموال لغرض الاستثمار لتحويل مركزها الى المركز التنافسي القوي وهذه الوحدات او المنتجات تشبه موقعها في مصفوفة BCG

وهي خانة علامة الاستفهام. وهنا لابد من المنظمة اما تستخدم استراتيجية النمو اذا كان باستطاعتها معالجة الوضع او استخدام استراتيجية التجرد بغية استثمار مواردها المالية.

3- اما الاستراتيجية الملائمة لوحدات الاعمال او المنتجات في الموقع (د) اي التي تقع في خانة حصة سوقية مقبولة ومركز تنافسي مقبول هو اتباع استراتيجية النمو المحدود.

4- لابد من الوحدات الاعمال او المنتجات التي تاخذ الحرف (هـ) والتي تاخذ مكانة مركز تنافسي قوي لكنها في مراحل متاخرة من دورة حياة المنتج، ان تتعامل وتستثمر الوحدات او المنتجات التي تدر نقدية واستثمارها في الوحدات او المنتجات التي هي في مرحلة النمو.

5- اما في وحدات الاعمال التي تتصف بضعف حصتها السوقية ومركزها التنافسي ضعيف فعليها اما الاحتفاظ بوحدات الاعمال او المنتجات التي تدر ربحا معقولا او التجرد او استراتيجية التصفية وهذا يكون الخيار الافضل اذا لم تستطيع النهوض من جديد او معالجة اوضاعها المالية والانتاجية.

- **نقاط القوة لمصفوفة هوفر:**

1- تعرض مصفوفة هوفر توزيع وحدات الاعمال او المنتجات في المنظمة ازاء مراحل دورة حياة المنتج والمركز التنافسي لقوة الاعمال، اذ شملت المصفوفة الى (15) خانة وان كل خانة تمثل موقع معين لوحدات الاعمال او المنتجات.

2- يمكن المنظمة من خلال التوزيع الواسع لوحدات الاعمال او المنتجات ان تتنبئ بمحفظتها المالية وكيفية تطويرها في المستقبل.

3- تزيد من تركيز انتباه الافراد العاملين في المنظمة على الاستراتيجيات لمستوى وحدات الاعمال.

- **نقاط الضعف لمصفوفة هوفر:**

1- انها لا تركز على جميع العوامل المتعلقة بجاذبية الصناعة كما هو الحال في مصفوفة ماكنزي.

2- كذلك كون مراحل تطور المنتج في السوق هي مهمة الا انها لا تحمل محددات لجاذبية الصناعه.

3- توجد عوامل اخرى مهمة وذات الاثر المستقل عن كل مرحلة من مراحل التطور المنتج/ السوق.

4. نموذج مصفوفة ADL

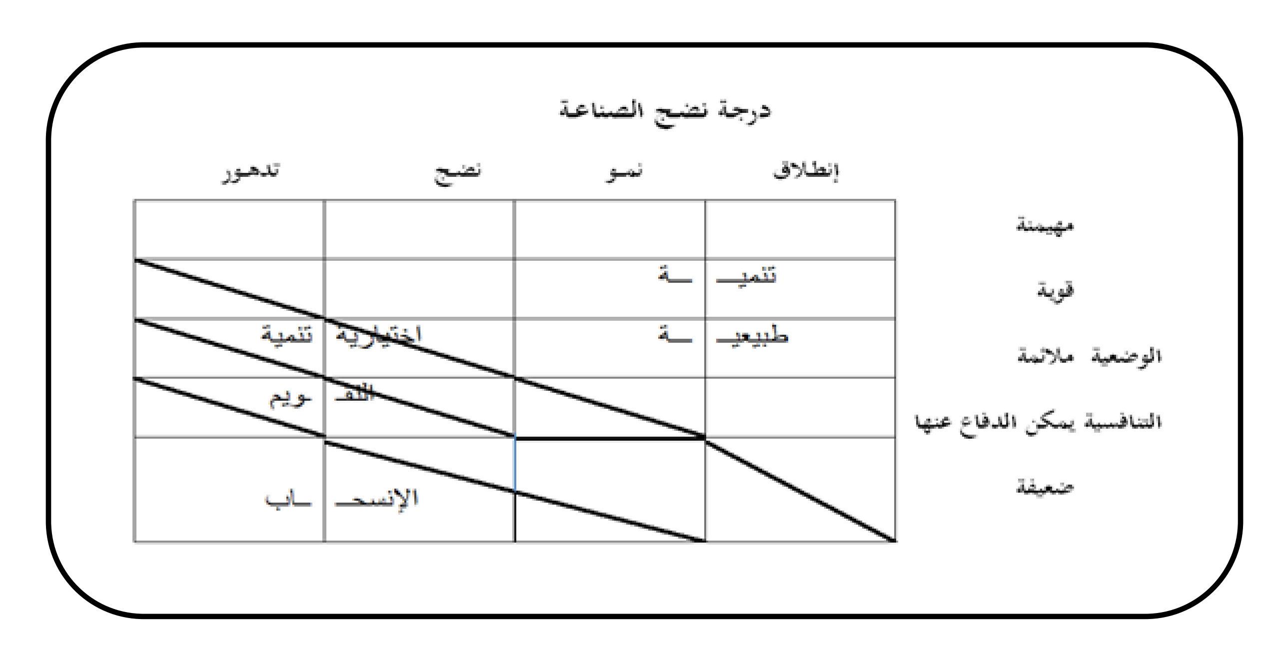
وهو نموذج للتحليل الإستراتيجي تسمى أيضًا مصفوفة تطور السوق/ المنتج، تم اقتراحه من طرف مكتب الدراسات الأمريكية (Arthur D.Little) خلال سنوات السبعينيات حيث تقوم المصفوفة على متغيرين أساسيين همـا:

- **درجة نضج الصناعة:** وهذا المتغير يتأسس من خلال تحديد المرحلة التي يمر بها المنتوج من مراحل دورة حياة المنتج إما إنطلاق، نمو، نضج وتدهور. ويتم تحديد المرحلة من خلال التوازن بين ثمانية عوامل المتمثلة فيما يلي: معدل النمو، الطاقة الكامنة في النمو، إتساع خطوط المنتوج، عدد المنافسين، إنتشار الحصص السوقية بين المنافسين، ولاء المستهلكين، قيود الدخول للسوق، التكنولوجيـا.
- **الوضع التنافسي:** هذا المتغير يسمح بتحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة في الصناعة مقارنة بمنافسيها، وتقييم الوضعية التنافسية لا تكتمل إلا بإدراج أهمية النشاط في التقييم إذ أن كل نشاط يمكن أن يكون ذو أهمية مستقبلاً. حيث يمكن أن تأخذ الوضعية التنافسية شكلا مما يلي: مهيمنة، قوية، ملائمة، يمكن الدفاع عنها، ضعيفـة.

أولا:- بنية مصفوفـة ADL:

تم صياغة النموذج في شكل مصفوفة مكونة من (20) خانة مزدوجة المداخل حسب المتغيرين المعتمدين كما يلـي:

- **محور الفـواصل**: يوضح مدى نضج الصناعة من خلال التموقع في مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج من الإنطلاق إلى التدهـور.
- **محور التراتيـب**: يوضح الوضعية التنافسية للمؤسسة مقارنة بمنافسيها في الصناعة من الهيمنة إلى الضعف، كما يوضحه الشكل التالي:



شكل (37): مصفوفه ADL

Source: Arnand Dayan1993: Marketing industriel، 3ème édition، imprimeri Durand، P25.

من خلال الشكل الموضح أعلاه، ومن خلال تموضع نشاط المنظمة على المصفوفة هناك أربعة أنظمة إستراتيجية، يمكن للمنظمة العمل على أساسها، إلا أنها أقل تمييزًا في المناطق التي حدودها أقل تحديدًا، وتتمثل هذه الأنظمة الإستراتيجية فيما يلي:

- **تنمية طبيعية**: والتي تفترض انطلاق كل الموارد الضرورية لتحقيق التنمية المناسبة مع الأنشطة الخاصة بالمنظمة لتحقيق وضع تنافسي جيد.
- **تنمية اختيارية**: تكون بالنسبة للمنظمات التي في وضع تنافسي متوسط وفرصها ضعيفة، ومن خلالها يتم العمل للوصول لأفضل وضعية ومنه أفضل مردوديّة.
- **التقويم**: في هذه الحالة على المنظمة العمل لحشد مواردها من أجل تصحيح وضعية أنشطتها.
- **الإنسحاب**: ويعتبر أفضل اختيار للأنشطة الأقل مردودية والتي تكون من خلالها المنظمة في وضعية تنافسية ضعيفة.

والجدول التالي يوضح الخيارات الإستراتيجية المناسبة في كل خانة.

جدول (8)

الخيارات الإستراتيجية في مصفوفة ADL

درجة نضج الصناعة

الوضعية التنافسية	إنطلاق	نمو	نضج	تدهور
مهيمنة	نمو سريع	قيادة التكلفة -التجديد الدفاع عن المركز الحالي	الدفاع عن المركز الحالي المحافظة على قيادة التكلفة - التجديد النمو السريع	الدفاع عن المركز الحالي النمو مع الصناعة في السوق
قوية	التمييز نمو سريع	نمو سريع تمييز قيادة التكلفة	التمييز التركيز قيادة التكلفة – التجديد	التخلي عن الأنشطة التي تعيق الأنشطة الأخرى - النمو مع الصناعة في السوق – الحصاد
ملائمة	التمييز التركيز نمو سريع	التمييز - التركيز النمو مع الصناعة في السوق	الحصاد - الدفاع وإيجاد موقع ملائم - التجديد التحول-التمييز-التركيز النمو مع الصناعة في السوق	التحول تخفيض النفقات
يمكن الدفاع عنها	التركيز للحاق بنمو الصناعة في السوق	اللحاق بالحصاد إيجاد موقع ملائم التشذيب – التركيز	الحصاد – التشذيب إيجاد موقع ملائم تخفيض النفقات	التجديد – الإنكماش تخفيض النفقات
ضعيفة	إيجاد بيئة ملائمة للحاق بنمو الصناعة في السوق	التحول – التشذيب تخفيض النفقات الإنكماش	الإنسحاب التجريد التشذيب	الإنسحاب

ثامنا: تقييم محفظة الاعمال

أ- إيجابيات نماذج تحليل محفظة الأعمال بما يلي:

1- وسيلة مهمة لتحليل وحدات أعمال المنظمة أو منتجاتها.

2- وسيلة مرئية وواضحة ومفهومة.

3- تساعد على تصميم إستراتيجيات فاعلة وملائمة للموقف.

4- يساعد هذا التحليل والتقييم على تخصيص الموارد بطريقة أفضل.

5- يساعد على اختيار طبيعة الاستراتيجيات التي تتلائم وموقف كل وحدة أو نشاط.

ب- سلبيات نماذج تحليل محفظة الأعمال:

1- تعتمد إلى إفتراضات تحتاج للتدقيق، وذات طابع خاص.

2- تعتمد على التقدير الشخصي عند تقييم النمو أو المركز التنافسي.

3- تأثيراتها تشمل جميع الوظائف.

4- لاتأخذ بعين الإعتبار التحالفات بين المنظمات.

5- لاتهتم بالعوامل الإدارية في المنظمة.

6- كيفية تحديد معدل النمو الحقيقي للوحدة أو للنشاط موضع التقييم.

7- مشكلة تتعلق بالجوانب التنظيمية أو بالدافعية.

تاسعا: مراحل تطبيق محفظة الاعمال

يقترح (هوفر وشيندل) ضرورة استخدام نماذج المحفظة على مرحلتين أساسيتين:

أولاً: استخدام نموذج جماعة بوسطون الاستشارية (BCG) في الحصول على صورة مبدئية للمحفظة وذلك نظراً لبساطته الشديدة.

ثانياً: القيام بتحليل أكثر عمقاً وذلك بهدف التوصل إلى الاختيارات الإستراتيجية البديلة والمناسبة لكل وحدة من وحدات المنظمة أو لكل نشاط من أنشطتها.

لذا ينبغي على منظمات الاعمال تحديد الفجوة وتحليلها قبل اختيار البديل الاستراتيجي، وتحليل الفجوة يمكن وصفة عن طريق مقارنة الأداء الحالي للوحدات التابعة للمنظمة أو لأنشطتها (منتجات أو أسواق) بالأداء المخطط لها (الأهداف). والشروط الأساسية التي يجب على المنظمة أخذها بعين الاعتبار قبل القضاء على الفجوة :

1- التأكد من وجود فجوة حقيقة بين الأداء الحالي والمستهدف.

2- أن تستحق هذه الفجوة اهتمام الإدارة بها وأخذها في الحسبان ومحاولة التغلب عليها.

3- لابد وأن يكون لدى المنظمة دافع قوي للقضاء على الفجوة.

4- ضرورة أن تؤمن الإدارة بأنه من الممكن القضاء على هذه الفجوة.

وهناك آليات عمل يمكن بواسطتها القضاء على (أو تخفيف) هذه الفجوة:

1. القيام بتغيير الخطط الإستراتيجية الحالية.
2. إضافة بعض الوحدات أو الأنشطة.
3. التخلص من الوحدات أو الأنشطة التي يتصف الأداء فيها بالسوء.
4. تخفيض مستوى الأداء المستهدف لبعض الوحدات أو الأنشطة.

اسئلة الفصل الثامن

س1: ماذا يقصد بالاختيار الاستراتيجي ؟ وكيف يمكن للمنظمات صياغة الخطة الاستراتيجية؟

س2: وضح بالتفصيل مصفوفة بوسطن مع ذكر مضامين هذه المصفوفة؟

س3: وضح مصفوفة ADL وكيف يمكن تطبيقها في ظل البيئة المضطربة؟

س4: خطوات ومراحل تطبيق محفظة الاعمال؟

س5: سلبيات وايجابيات محفظة الاعمال؟

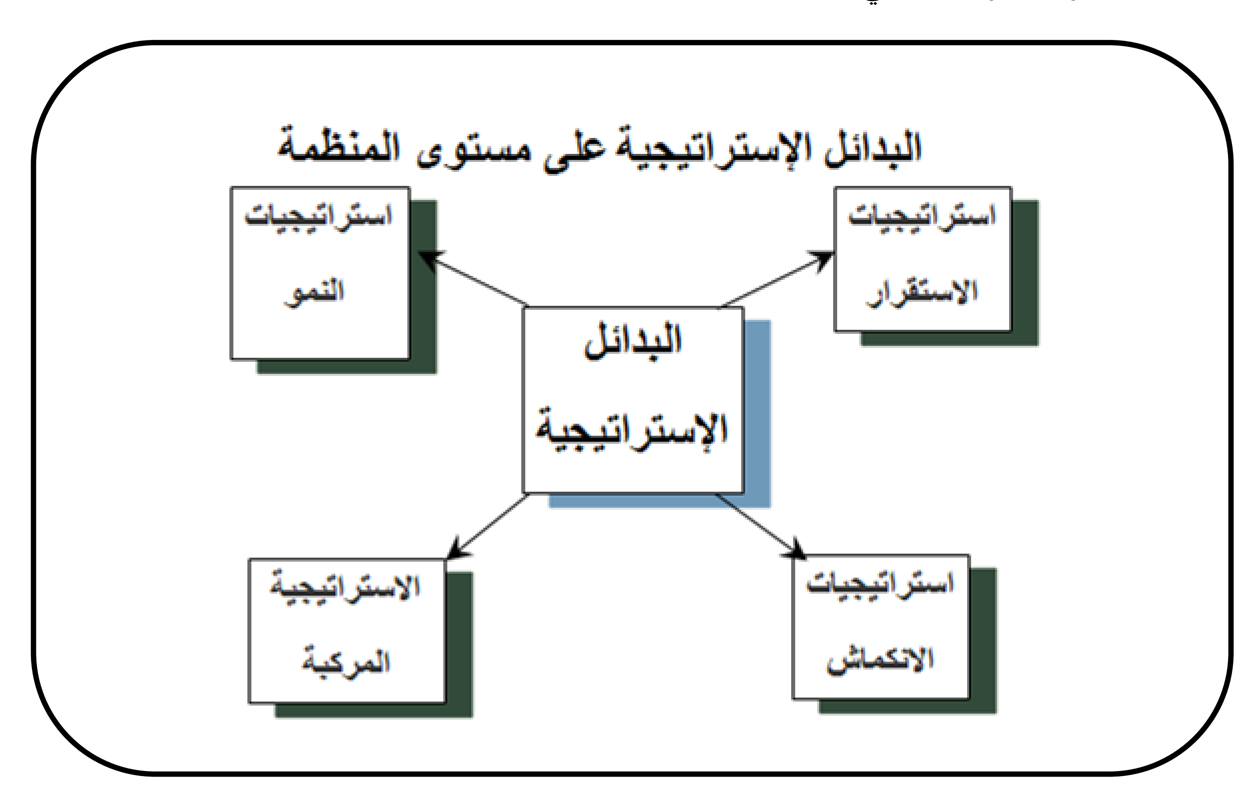
س6: اشرح مصفوفة هوفر مع ذكر اهم نقاط القوة في المصفوفة؟

س7: وضح بالتفصيل العلاقة بين نموذج جماعة بوسطن وبين دورة حياة المنتج؟

الفصل التاسع
الاستراتيجية على مستوى المنظمة

مفهوم الاستراتيجية على مستوى المنظمة:

تتركز حول وصف التوجه العام للمنظمة الإتجاهات نحو النمو وأساليب إدارة الأنشطة المتعددة وخطوط المنتجات ، وكذلك كيفية تحقيق التوازن في محفظة إستثماراتها أو منتجاتها . لذا تعكس إستراتيجية المنظمة نماذج القرارات فيما يتعلق بنوعية النشاط الذي يجب أن تنخرط فيه المنظمة ،لذا تدفق الموارد المالية وغير المالية من وإلى الأقسام ، العلاقة بين المنظمة والمجموعات ذات المصالح ، المداخل التي يمكن للمنظمة إستخدامها لزيادة العائد على الإستثمار . وتأخذ إستراتيجية المنظمة واحدة من أشكال الاربعة الرئيسة وهي :



شكل (38): الاستراتيجيات على المستوى الكلي للمنظمة

اولا: إستراتيجية الإستقرار او استراتيجية البقاء على الوضع الحالي

تمثل الاستراتيجية التي تستمر المنظمة من خلالها في خدمة زبائنها بنفس الأسلوب الذي كان متبعاً في الماضي ، على سبيل المثال ، مزيج المنتجات ، قنوات التوزيع والأسواق والزبائن هذا إلى جانب الأهداف التسويقية تبقى نسبياً بلا تغيير وعادة ما يقاس مستوى الأداء بمعدل نمو المبيعات الذي غالباً يكون عند مستوياته السابقة، تسمى أحياناً إستراتيجية النمو المحدود، وهي افضل البدائل الإستراتيجية لمنظمة ناجحة، وتعمل في صناعة مستقرة نسبياً وفي بيئة خارجية غير مضطربة ووفقاً لهذه الإستراتيجية تسعى المنظمة للاستمرار بنهجها واساليبها المتبعة حاليا من خلال التركيز على ما تقدمه بهدف تعزيز وتحسين بيئتها التنافسية، وقد تقود للدفاع عن وضعها الحالي وما حققته من نجاح، عبر خيارات تقليل التنافس. وتستخدم في منظمات النشاط الواحد، او المنظمات الصغيرة، وكذلك في المنظمات الكبيرة ذات الانشطة المتعددة والمتنوعة. وتضم استراتيجيات فرعية، وهي استراتيجية الثبات النسبي، واستراتيجية التمركز، واستراتيجية الربح، واستراتيجية الحركة البطيئة.

ومن أهم المبررات الداعية لإتباع إستراتيجية البقاء على الوضع الحالي :

1- رغبة أصحاب المنظمات الصغيرة والناجحة في نفس الوقت في النمو على مهل حتى تتاح لهم فرصة مراجعة وتقدير أعمالهم ، وحتى لا يتسبب النمو المتعجل في إرباك العلاقات التنظيمية في تلك المنظمات.
2- قناعة أصحاب المنظمات بمستويات أرباح متواضعة مع الحفاظ عليها وحمايتها عند تلك المستويات.
3- تجنب المخاطر المترتبة على التوسع والنمو في الأنشطة والعمليات والمنتجات والأسواق ، فغالباً ما يصاحب النمو ظهور مخاطر متنوعة .
4- تخوف إدارة المنظمة من زيادة الإنفاق على الإستثمارات الإضافية مع عدم الحصول على عوائد تكفي لتغطية تلك النفقات وتحقيق أرباح.
5- قصور الإمكانات المتاحة لدى المنظمة ، وعدم قدرتها على توفير التمويل اللازم لتحقيق النمو في عملياتها.
6- عدم توافر القدرات والمهارات الإدارية ذات الخبرة والدراية والتي تتميز بدقة التوقع والتنبؤ بمستقبل الأعمال.
7- وجود تصور بان الكلف الإضافية للأعمال الجديدة أكثر بالمقارنة مع نفقاتها الحالية .
8- القيود البيئية والتي قد تفرض على المنظمة الاستمرار بنفس معدلات نموها الحالية ، من أهم هذه القيود :

- السكان ومعدلات نموهم البطيئة أو المتناقصة، أو توقع انخفاض في معدلات استخدامهم لسلع المنظمة.
- الموارد الطبيعية وذلك عندما تكون نادرة أو من الصعب الحصول عليها.
- التكنلوجيا : وذلك عندما تكون قيداً على التوسع في المنظمات التي لا تستطيع الحصول عليها بسبب تكاليفها الباهظة.

أما أهم المخاطر التي تتعرض لها المنظمات من جراء استخدامها لهذه الاستراتيجية فهي :

1- التغير في الظروف والعوامل الطبيعية : مما يؤدي إلى تدهور موقف المنظمة في السوق ، فهنالك العديد من التغيرات في الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنلوجية وغيرها من العوامل التي تتطلب مواكبة المنظمة لها وتكيفها معها .
2- تسرب الكفاءات والمهارات البشرية التي لا تتوفر لها فرص النمو والترقي.

ثانيا: استراتيجيات النمو والتوسع

وهي الإستراتيجية التي تتبنى النمو عن طريق الزيادة في المبيعات والأرباح أو حصة السوق بمفردها إذا كان النمو هو نتيجة متوقعة في زيادة قيمة المنظمة. وقبل التحدث أن أنواع النمو والتوسع الذي تقوم به المنظمة وقبل الخوض في تقسيماته لابد من استعراض سريع للصيغتين اللتان يتم بهما نمو المنظمات . ويتم تبنيها عن طريق الزيادة في المبيعات والأرباح أو حصة السوق . وتتبع عندما تحاول المنظمة التوسع في أعمالها . والتركيز في قراراتها الإستراتيجية على زيادة أنشطتها وأدائها الوظيفي . وتضم إستراتيجيات فرعية منها ، إستراتيجية النمو الداخلي ، وإستراتيجية التركيز ، وإستراتيجية الاندماج ، وإستراتيجية المنظمة المشتركة ، إستراتيجية التنويع المرتبط و غير المرتبط ،إستراتيجية التنويع الداخلي والخارجي ، إستراتيجية التنويع الراسي و الأفقي . واستراتيجية النمو نوعان (النمو السريع والنمو البطيء).

النمو السريع والنمو البطيء:

أ- **النمو البطيء** : ويسمى أيضاً بالنمو الطبيعي .

وفقاً لهذه الصيغة من صيغ النمو ، المنظمة ينمو كما ينمو الإنسان بصورة بطيئة نسبياً وطبيعية وعليه فالمنظمة تنمو دون تغيرات حادة في طريقة التمويل وعادة مايتم هذا النو استناداً على الزيادة الطبيعية لعدد السكان والمستهلكين ، أو في تمتع المنظمة بمواد فنية ومالية وبشرية تزيد بسبب الخبرة

والهدف الأساسي من النمو هو زيادة حجم رقم أعمال المنظمة وزيادة حصة السوق أو توسيع رقعته وعادة ما يكون ذلك من خلال مجهودات ذاتية من حيث تطوير الأنشطة الداخلية وعتغيير بعض فنون الإنتاج والتمويل ذاتياً من خلال إعادة استثمار الأرباح وتكوين احتياطيات يمكن استثمارها في النمو الطبيعي للمنظمة .

ب- النمو السريع :

إذا حاولت المنظمات اتباع هذه الاستراتيجية أو هذه الصيغة فعليها اجراء إضافات جوهرية وحادة على المنظمة ، كالدخول في أسواق جديدة أو التعامل في سلعة جديدة وتقديم أنواع وتشكيلات جديدة منها، أو إضافة وحدات انتاجية جديدة على المنظمة وعادة ما يكون التمويل غير ذاتي كالاعتماد على القروض طويل الأجل أو زيادة رأس المال زيادة كبيرة دفعةً واحدة ، ولن تستطيع أن تنمو بسرعة مالم تكن ذات إمكانيات كبيرة في التعرف على نفسها وعلى المنافسين ، وفي دراسة البيئة والأداء الداخلي للمنظمة وفي توجيه الضربات القاضية للمنافسين وفي سبق الأخرين في الأفكار الإبتكارية وفي الحصول على براءات الأختبراع الجديدة وفي الإرتباط بعقود طويلة مع الموزعين والموردين والحكومة وفي السيطرة على موارد معينة وغيرها من التصرفات القوية التي تضمن للمشروع تحركاً سريعاً وحاسماً.

1. مزايا استراتيجيات النمو والتوسع:

يمكن تحديد أهم مزايا استراتيجيات النمو والتوسع :

أ- قدر أكبر من الأرباح.

ب- مكانة أقوى للمنظمة.

ت- سمعة أفضل للمديرين والعاملين.

ث- الاستفادة من اقتصاديات الحجم.

ج- السيطرة والنجاح على المدى الطويل.

ح- الاستفادة من الاختلافات الموجودة بين أذواق واحتياجات الزبائن والاستفادة من اختلافات خصائص المناطق الجغرافية المتنوعة.

خ- الاستفادة القصوى من المعلومات فيما يتعلق بمختلف الوحدات والمصانع والمنتجات وغيرها.

د- اضطراب الصناعات المتسمة بالسرعة العالية التي لا يستمر نجاح الإستراتيجيات المستقرة خلالها، لذا فان إستراتيجيات النمو هي السبيل الوحيد للبقاء.

ذ- وجود مواءمة بين التوسع والفاعلية .

ر- تسهم في تقديم فائدة للمجتمع.

ز- تحقق دفعا إداريا كبيرا.

2. انواع استراتيجيات النمو والتوسع منها:

أ- استراتيجية التخصص والتركيز.

ب- استراتيجية التنويع.

أ- استراتيجية التخصص والتركيز:

تشير استراتيجية التخصص والتركيز إلى تركيز إمكانات المنظمة في مجال محدد تتخصص فيه ، فتنتج نوع واحد من المنتجات أو تتخصص في خدمة نوع معين من الالزبائن أو تقدم منتجاتها لسوق معين وهكذا ويوضح الجدول التالي أهم أبعاد إستراتيجية التركيز .

❖ **مزايا إستراتيجية التخصص والتركيز :**

- **الاستفادة من مزايا التخصص** : وذلك فيما يتعلق بتخفيض التكاليف واتقان الإنتاج ومتابعة التطورات في مجال الصناعة والاستجابة لها وإشباع حاجات ومتطلبات الالزبائن وغيرها.
- **القدرة على التجديد والتطوير** : غالباً ما تسمح إستراتيجية التركيز لمن يتبعها بالقدرة على الإبداع والابتكار في مجال تخصصها.
- **اكتساب المزايا التنافسية العالية** : نتيجة زيادة الكفاءة في العمليات والمنتجات.

❖ **أما عن أهم المساوئ فهي :**

- عدم الاستجابة السريعة للتغير في الظروف البيئية المحيطة، إذ أن احتمال حدوث تغيرات مفاجئة في تلك الظروف البيئية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتشريعية أم ممكن مما قد يكون لها أثر على الطلب على منتجات المنظمة.
- ظهور منافسين جدد يعملون في نفس المالات التي تركز عليها المنظمة ويقدمون المنتجات بجودة أفضل وبأسعار أقل.
- التطور التكنلوجي : وقد يمثل قيداً على المنظمة التي تتبع إستراتيجية التركيز لوحدها ، إذ لا بديل أمامها سوى الاستعانة بتكنلوجيا معينة تلك التي تتعلق بأنشطتها وعملياتها المتخصصة.
- الاتجاه إلى اشباع مختلف حاجات ورغبات الزبائن للحفاظ عليهم وكسب استمرارية تعملهم مع المنظمة.
- عدم القدرة على توزيع المخاطر على مجالات ومنتجات مختلفة مما يزيد من احتمال تعرض المنظمة للخسائر.

- التعرض للتوقف بسبب انخفاض أو ندرة الموارد.
- عدم الاستفادة من الطاقات المتاحة لدى المنظمة سواء كانت مادية أو بشرية.

ب- استراتيجيات التنويع فتكون حسب:

1- استراتيجية حسب النشاط الجديد وعلاقته بالنشاط الحالي للمنظمة منها (تنويع مترابط او غير مترابط).

2- استراتيجية حسب مصادر الموارد (تنويع داخلي وتنويع خارجي).

3- استراتيجية حسب اتجاه عملية التنويع (تنويع افقي وتنويع راسي).

4- الاندماج.

1- التنويع المترابط والتنويع غير المترابط (Related and Unrelated Diversification):

يعني التنويع المترابط ان تدخل المنظمة ببعض المجالات الجديدة للاعمال، بشرط ان ترتبط هذه الاعمال ارتباطا استراتيجيا بالمجال الحالي الذي تعمل فيه. لذلك يمكن للمنظمة اتباع هذه الاستراتيجية عندما تعمل على إضافة أنشطة ومنتجات لها ارتباط بعملياتها الحالية ، مما يعطي لها فرصة استخدام نفس الخبرات والإمكانات والفن التكنلوجي والاستفادة من مزايا التنويع بصورة عامة إلا أنها يعاب عليها عدم توفير القدرات والمهارات الفنية والإدارية في بعض الأحيان، كذلك عدم ملاءمة الأسواق أو التكنلوجيا المتاحة.

ومن مزايا إتباع هذه الإستراتيجية تستمد من نقل وتقاسم وتعظيم الاستفادة من نتائج البحوث والتطوير، ومعلومات الصناعة ، وقاعدة الزبائن وغير ذلك بين تشكيلات المنظمة . ويمكن للمنظمة اتباع هذه الاستراتيجية عندما تضيف خدمات جديدة (سواء مرتبطة وغير مرتبطة) مستفيدة من مركزها ومواردها الحالية ، ولهذا تتعدد أشكال التنويع الأفقي على النحو التالي:

- **تنويع أفقي مترابط:**

يتم داخلياً : وذلك إذا تم إضافة مجالات وأنشطة جديدة للجمهور الحالي.

- **تنويع أفقي غير مترابط:**

يعني التنويع غير المترابط دخول المنظمة ببعض المجالات الجديدة للاعمال التي لا ترتبط بالمجال الحالي الذي تعمل فيه. وهذا سيمكنها من المشاركة في جوانب الادارة والتمويل.

لذا يحدث التنويع غير المترابط عندما تتحول المنظمة إلى مجالات وعمليات لا ترتبط بالعمليات الحالية لنشاط المنظمة وقد يتم الاستعانة بهذا النوع من التنويع للاستفادة من سمعة المنظمة ومركزها التسويقي كذلك للاستفادة من الموارد المالية المتاحة ، وكما قد ينجم هذا التنويع لأن فرص النمو في

خطوط الإنتاج الحالية محدودة ومقيدة ، مما يتطلب البحث عن فرص استثمارية مغايرة أو بالبحث في مناطق جديدة تماماً ، ويظل الغرض الرئيسي من هذا التنويع متمثلاً في تحسين ربحية المنظمة وإشباع مختلف الرغبات وكسب الزبائن جدد للمنظمة مما يؤدي إلى زيادة معدل نمو المنظمة ، ويعاب على هذا الأسلوب التشتت الذي قد تتسم به عمليات وأنشطة المنظمة .

تعد إستراتيجية التنويع غير المترابط هي الأسهل إدارة والأقل كلفة من الاستراتيجيات الأخرى ، وذلك لاحتياجها لأقل قدر من الكلف الادارية والمكتبية . وأهم ما هو مطلوب من الهيكل التنظيمي ونظم الرقابة عند استخدام هذه الإستراتيجية ، هو ان يسمح لمدراء المنظمة بتقييم أداء التقسيمات بطريقة سهلة ودقيقة. وعلى ذلك فانه يمكن تقييم أداء المنظمات التي تتبع هذه الإستراتيجية، وتقسيماتها المختلفة عن طريق الرقابة على نتائج أدائها مثل، العائد على رأس المال المستثمر. كما ويسمح تنظيم التقسيمات المتعددة غير المترابطة للمنظمة بإدارة أنشطتها المتعددة كمحفظة استثمار يمكن التصرف فيها بالبيع والشراء، وفقاً لتغيير ظروف النشاط.

2- التنويع الداخلي والتنويع الخارجي:

- **التنويع الداخلي :** عند الاتجاه لدخول ميادين جديدة ليس لها علاقة بالنشاط (سواء في المجال الاقتصادي والاجتماعي وللدخول بها لنفس المجتمعات الحالية) كما قد يأخذ صورة أخرى تتمثل في إضافة أنشطة جديدة والدخول بها إلى أقطار جديدة. لذا يعتمد هذا الخيار الاستراتيجي على دخول المنظمات في بعض مجالات الاعمال الجديدة التي غالبا ما تكون مترابطة مع مجال العمل الحالي في التنويع الداخلي، وذلك عن طريق تنمية هذه المجالات بنفسها، ويكون ذلك اما بتقديم نفسالمنتج الى اسواق جديدة، او تقديم منتجات جديدة الى السوق نفسه.
- **التنويع الخارجي** :عند الاتجاه للاندماج مع جماعة أو منظمة أخرى تمارس نشاطاً مختلفاً، كما قد يتم أيضاً عند انضمام منظمة أخرى تدعم موقف المنظمة الأصلية وتساعدها على دخول قسم جديد من أقسام النشاط السياسي ، لذا في حين يعني خيار التنويع الخارجي دخول المنظمات في بعض مجالات الاعمال الجديدة التي غالبا ما تكون مترابطة مع مجال العمل الحالي وذلك عن طريق الشراء او الاستحواذ او الاندماج. وان من اهم اسباب تبني المنظمات لاستراتيجية التنويع الخارجي هي الآتي:
  - زيادة القيمة السوقية لأسهمها في سوق الاوراق المالية.
  - الحصول على بعض الموارد المباشرة مثل التجهيزات الانتاجية او منافذ التوزيع.
  - أستخدام الاموال المتاحة استخداما افضل مما لو تم انفاقها في مجالات التنويع الداخلي.
  - مواجهة بعض المشاكل الضريبية.

يعد التنويع غير المترابط توجها ماليا بشكل اساسي لتكوين قيمة للمساهمين، بينما يعد التنويع المترابط توجها استراتيجيا ، يمثل قيمة مضافة بحد ذاته. فهو يعد توجها استراتيجيا لبناء قيمة للمساهمين، لانه يعتمد على استغلال الروابط الموجودة بين سلاسل القيمة للاعمال المختلفة، ولتخفيض الكلف ونقل المهارات والخبرات التكنولوجية عبر الاعمال، واكتساب المنافع الاخرى التي تعتمد على تحقيق التوافق الاستراتيجي. وبما ان الهدف الرئيس للتنويع ، هو تحويل نقاط التوافق الاستراتيجي عبر الاعمال الى معيار اضافي للميزة التنافسية، لذا تمثل هذه الميزة التنافسية التي تحققها المنظمة من خلال التنويع في الاعمال بمثابة القوة المحركة لبناء قيمة اكبر للمساهمين.

3- التنويع الرأسي والتنويع الافقي (Vertical and Horizontal Diversification):

يتضمن الخيار الاستراتيجي للتنويع والمتمثل بالتنويع الافقي أو التكامل الافقي قيام المنظمات بالدخول الى بعض المجالات الجديدة – التي قد تكون مترابطة او غير مترابطة – بشرط ان تكون في نفس مستويات العمليات الحالية التي تقوم بها المنظمة. وفي حين يتمثل التنويع الرأسي بشكليه الامامي والخلفي، وذلك بدخول المنظمات في اعمال جديدة مترابطة او غير مترابطة وبمستويات من العمليات تختلف عن العمليات الحالية لها. ففي التكامل الرأسي الخلفي (التكامل مع المجهزين) ستتمكن المنظمة من زيادة درجة الاعتماد على مصادر التوريد وبالتالي السيطرة بصورة اكبر على جودة المواد الاولية التي تحصل عليها.

يضمن التكامل الرأسي الامامي منافذ التوزيع لمنتجات المنظمة، وتقديم خدمات افضل للمستهلك، فضلا عن كونه اداة رقابة على منافذ وطرق بيع المنتجات وخدمات ما بعد البيع.

وتعد إستراتيجية التكامل الرأسي مكلفة في إداراتها بالمقارنة بإستراتيجية التنويع غير المترابط ، ومرة أخرى، فان تنظيم التقسيمات المتعددة يخفض تكاليف البيروقراطية التي يتطلبها التنسيق بين التقسيمات ويقدم هذا النوع من التنظيم القدر الضروري من المركزية المطلوب للمنظمة التي تتبع إستراتيجية التكامل الرأسي لتحقيق مزايا السيطرة على توزيع مواردها بين تقسيماتها المختلفة . ويتحمل المديرون في المركز الرئيسي مسؤولية توزيع موارد المنظمة والسيطرة على التقسيمات مما يؤدي الى حل المشكلة الخاصة بتحديد أسعار تحويل الموارد والمهارات بين التقسيمات.

ثالثا: إستراتيجيات الانكماش

وهي الإستراتيجية التي تتبناها المنظمات عندما يكون أداء وحدات الأعمال في المنظمات متدنياً، فلابد من إتباع إستراتيجيات انكماشية تتلاءم مع واقع أداء المنظمات المتدني الذي إذا ما استمر قد يعرض تلك المنظمات إلى المخاطرة. وتتضمن أشكالا متعددة من أهمها إستراتيجية التخفيض وإعادة التأهيل، وإستراتيجية التجرد أو التخلي، و إستراتيجية التحول، وإستراتيجية التصفية. وتتبع للأسباب الآتية :

- انخفاض معدل تحقيق الأهداف .
- ضرورة تقليل خطوط الإنتاج ، وتقليص الأسواق أو الوظائف .
- التركيز على التحسينات الوظيفية من خلال تقليل الأنشطة في الوحدات ذات التدفق النقدي السلبي .

لذا تعد استراتيجيات الانكماش البديل الاستراتيجي الثالث ، المنظمات التي تعمل في ظل هذه الاستراتيجيات تقلل من آفاق تعاملاتها وأعمالها بطريقة معينة ويمكن أن تأخذ هذه الأستراتيجية أحد الأشكال التالية :

1- تخفيض حجم المبيعات.
2- الاستسلام لمنظمة اخرى.
3- التحول الكلي لنشاط اخر.
4- التصفية والتجرد.

يمكن للمنظمة أن تتبع أكثر من استراتيجية في نفس الوقت ، إذ يمكنها على سبيل المثال تخفيض حجم عملياتها لتصبح أكثر كفاءة ثم تلجأ بعد ذلك إلى إتباع إستراتيجية التوسع بأي شكل من أشكالها ، كما أن المنظمة يمكنها أن تستخدم أكثر من إستراتيجية حسب دورات حياة منتجاتها أو أسواقها ، وسنتحدث عن ذلك بالتفصيل .

1. تخفيض حجم المبيعات:

تقوم المنظمة التي تتبع هذه الاستراتيجية إما بإلغاء بعض الوحدات الإنتاجية أو تقلل من معدلات إنتاج الوحدات الحالية . وتقوم بها في أحد الظروف التالية :

- تدهور الظروف الإقتصادية السائدة بما يشير إلى وجود كساد وانخفاض واضح في الطلب.
- ضعف الإمكانات المالية المتاحة بما قد يؤدي إلى تخفيض الأجور والاستغناء عن العاملين.
- ندرة الموارد التي تعتمد عليها المنظمة.
- الضغوط التنافسية الناجمة عن ظهور منافسين كبار جداً.

2. الاستسلام لمنظمة أخرى:

تحدث عندما تقوم المنظمة ببعية معظم منتجاتها لعميل واحد يقوم هو بتسويقها وتتحلل هي من تكاليف النشاط التسويقي إذ يساعدها ذلك على خفض التكاليف وخفض حجم قوة العمل لديها وعادة ما يعطي ذلك للمنظمة المسيطرة ممارسة بعض الوظائف داخل نطاق المنظمة المستسلمة مثل الرقابة على جودة المنتجات ، ومتابعة العمليات الإنتاجية والتفتيش عليها ، وقد يذهب الأمر لأبعد من ذلك كأن تضطلع بمهمة تعيين موظفين من قبلها لمتابعة العمليات .

ومن أهم مبررات استخدام هذه الاستراتيجية :

- ضمان بيع المنتجات وذلك من خلال العقود المبرمة بين الشركتين.
- تعزيز المنظمة أمام الدائنين والموردين.
- المساهمة في التعرف على السوق والبقاء فيه لحين الاستقرار والنمو.
- ضمان عمليات التمويل

3. التحول الكلي لنشاط آخر:

تشير هذه الاستراتيجية من استراتيجيات الإنكماش إلى التحول من نوع معين من الأعمال إلى نوع آخر مختلف في خصائصة وأبعاده عما كانت تمارسه المنظمة من عمليات وتستخدم هذه الاستراتيجية عندما تواجه المنظمة انخفاض في عائد عملياتها الحالية بصورة ملحوظة ، وعندما تكون هنالك فرصة كبيرة في نشاط آخر ، وفي الظروف التي تتقادم فيها منتجاتها الحالية .

لو فرضنا ان احد المنظمات قد اختارت بديل استراتيجي التحول الى نشاط اخر اين سيكون موقعها في مربعات مصفوفة (BCG) اي مصفوفة بوسطن الاستشارية، كي تعرف اين هي موقعها الان في السوق وكيف يمكن ان تتصرف وماهي استراتيجياتها واهدافها المستقبلية، والشكل التالي سيوضح اين موقعها في المصفوفة.



شكل (39): مصفوفة BCG

اذ نلاحظ من الشكل اعلاه انها ضمن مربع (الوضع المضطرب) (Dogs) وهذا سيؤدي بها الى التصفية والتجرد في حالة لم تستطيع الخروج من الوضع السيء.

4. التصفية وبيع الأصول:

تشير هذه الاستراتيجية إلى إنتهاء أعمال المنظمة بحيث تغلق أبوابها وتصفي أعمالها وتبيع أصولها وعادة ما تعد التصفية هي البديل الأخير الذي تلجأ إليه المنظمات عادة وذلك عندما تعاني من خسائر متتالية وضعف إداراتها وارتباك العمليات التنظيمية فيها، وعندما ينسحب شريك هام أو أكثر أو عندما تكون قيمة المنظمة عند تصفيتها أفضل من قيمتها في حياتها أو استمرارها .

رابعا: الإستراتيجية المركبة

عندما تكون المنظمات صغيرة فمن الطبيعي أن تجد نفسها أمام موقف لا تحسد عليه ، حيث تكون البدائل الإستراتيجية أمامها محددة ، ومساحة التحرك تصبح ضعيفة ، وبالتالي فان اتخاذ قراراتها بشأن البديل الإستراتيجي قد يكون اضطرارا أكثر من كونه خيارا . عكس المنظمات الكبيرة ذات الأنشطة المتعددة التي تحتل مركزا تنافسيا قويا في السوق ، تتنوع البدائل والخيارات المتاحة أمامها ، وتكون مساحة التحرك كبيرة ، مما يتيح فرصة اختيار البديل الأكثر ملائمة مع رسالتها وأهدافها وإمكاناتها

وظروفها البيئية ونمط قيادتها وطبيعة هيكلها التنظيمي وثقافتها . وقد تستطيع إتباع إستراتيجية مركبة تضم أكثر من إستراتيجية . أو قد تعمل على تكوين مزيج بما يتلاءم ورسالة وأهداف المنظمة

وتلجأ المنظمات لإتباعها في الحالات الآتية:

- عندما تمارس أنشطة متعددة وتضم وحدات نشاط وأعمال متنوعة ، وكل نشاط إستراتيجي يتطلب تبني إستراتيجية تختلف عن إستراتيجية وحدة نشاط إستراتيجي آخر.
- تتأثر بالتغييرات في ظروف البيئة الخارجية الكلية أو بيئة الصناعة ولو بدرجات مختلفة عن المنظمات في تبني إستراتيجية مركبة .

خامسا: استراتيجية الاندماج

تشير هذه الاستراتيجية إلى النمو والتوسع عن طريق الاندماج المؤقت بين منظمتين وذلك لتحقيق أهداف معينة ، ويتم الاستعانة بهذه الاستراتيجية لعدة أسباب أهمها ما يلي:

أ- الاستفادة من اقتصاديات ونشاطات الحجم الكبير.

ب- توزيع تكاليف البحوث والتطوير خاصة في العمليات الكبيرة.

ت- الاستفادة من الخبرات والكفاءات التنظيمية والبشرية في مجالات مختلفة وذلك من خلال مزج المعلومات والمعارف لكلتا المنظمتين.

ث- التكامل بين المنظمتين للاستفادة من مزايا كل منظمة ونقاط قوتها ، وتحاشي نقاط الضعف كالاستفادة من الموارد المتاحة والموقف الدعوي الأفضل ..إلخ.

ج- دخول المجالات الدولية والرغبة في ممارسة أنشطة التصدير للدعوة.

ح- قد تستخدم استراتيجية المشاركة كشكل تدريبي لبحث مدى إمكانية عمل المنظمتين قبل البدء في الاندماج الفعلي.

خ- قد تستخدم لاقتحام مجال الدعوة في دول معينة ، إذ إن الدخول إلى بعض الدول قد يتطلب أن يمتلك الأفراد في البلد المضيف معظم الحقوق السياسية وبالتالي تمثل المشاركة وسيلة لتحقيق الأنشطة المطلوبة كالمشاركة في بلد مالا يستطيع الإخوان العمل فيها ؛ ورغم ما تحققه هذه الاستراتيجية من مزايا متعددة لكل من المنظمتين إلا أنه يواجهها بعض المشكلات واجبة الأخذ في الاعتبار مثل : مشكلات اقتسام وتوزيع المناصب ، وفقدان السيطرة على مجال الأعمال ، أو عدم وضوح

المسئوليات وتضارب السلطات ، هذا إلى جانب الصراعات المختلفة بين إدارة كلتا المنظمتين والعاملين فيها.

وعند اتخاذ قرار التنويع في الاعمال تصبح مهمة مدراء المنظمات ادارة مجموعة الاعمال المتنوعة تلك بهدف تحسين الاداء. وهنالك اربع مداخل استراتيجية لتحسين الاداء وفق خيار التنوع الاستراتيجي اشار لها (Thompson et al., 2008) وهي:

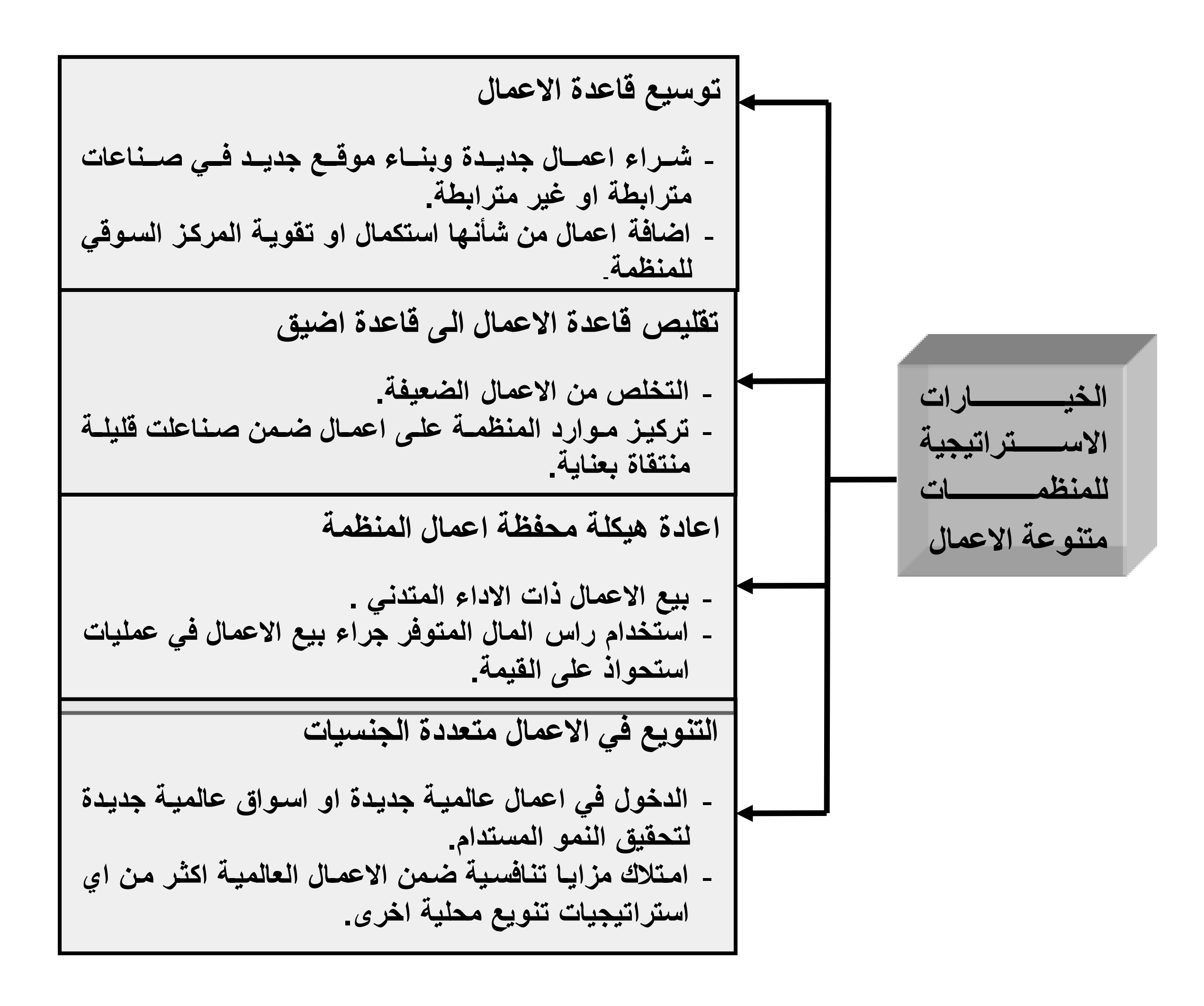
1- توسيع قاعدة اعمال المنظمة من خلال التنويع في اعمال جديدة اضافية.

2- تقليص قاعدة الاعمال الى قاعدة اضيق من خلال التخلص من بعض الاعمال الحالية.

3- اعادة هيكلة محفظة اعمال المنظمة.

4- التنويع في الاعمال متعددة الجنسيات عبر العالم.

ويوضح الشكل (40) الخيارات الاستراتيجية لمنظمات متعددة الاعمال المبينة في أعلاه.



شكل (40): خيارات التنويع الاستراتيجي

اسئلة الفصل التاسع

س1: ماذا يقصد بلاستراتيجية الكلية للمنظمة؟ وماهي انواع الاستراتيجيات على المستوى الكلي للمنظمة؟

س2: ماهي مبررات ومخاطر البقاء على الوضع الحالي للمنظمة؟

س3: من الفقرات التالية وضح اهم الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمة؟

1- قامت شركة التمور بشراء مزارع للتحكم في المادة الخام .

2- كانت شركة الاعتماد تعمل في نشاط تجاري في عام 1420 ثم قامت بتغيير أنشطة عملها الحالي إلى المجال السياحي في عام 1427 .

3- قامت شركة العنبر للعود والبخور بإضافة منتجات جديدة تتمثل في العطور الشرقية .

4- عمدت شركة العبير إلى تخفيض مصاريف الاعلان من أجل تحقيق سيولة نقدية .

المطلوب : تحديد الاستراتيجية التي اتبعتها كلا من الشركات المذكورة ؟

س4: ما الفرق بين التنويع المترابط والتنويع غير المترابط؟

س5: ماهي الاسباب الرئيسة للمنظمات من التحول الى نشاط اخر؟

س6: تعد استراتيجيات الانكماش البديل الاستراتيجي الثالث؟ وضح بشكل علمي هذه الاستراتيجية مع ذكر اهم الاستراتيجيات الفرعية لها؟

س7: عند اتخاذ قرار التنويع في الاعمال تصبح مهمة مدراء المنظمات ادارة مجموعة الاعمال المتنوعة تلك بهدف تحسين الاداء؟ ناقش هذه العبارة مع توضيح بالرسم مداخل استراتيجية لتحسين الاداء؟

الفصل العاشر
الاستراتيجية على مستوى وحدة الاعمال

اولا: مفهوم استراتيجية وحدة الاعمال

إن وحدة الأعمال هو نظام فرعي للمنظمة، تمتلك منتجاً معيناً وسوقاً معيناً ومجموعة من المتنافسين، وإن المنظمات ذات النشاط المنفرد، التي تعمل في صناعة واحدة تعتبر وحدة أعمال بسبب كينونتها وأهدافها، وتتبنى إستراتيجيات تهدف إلى تحسين المركز التنافسي لها لتحقيق أقصى الأرباح. وخلافا لاستراتيجية المنظمة فأن استراتيجية وحدة الاعمال تحدث عادة في مستوى الأقسام، وتركز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المنظمة في الصناعة التي ينتمي إليها، او القطاع السوقي الذي يتم خدمته بواسطة ذلك القسم.

لا يقتصر تقييم قوة كل وحدة من وحدات الاعمال للمنظمة، وتقييم وضعها التنافسي في صناعتها، على الكشف عن فرصتها في نجاح الصناعة. الا ان ذلك يوفر اساسا قويا لمقارنة وتقييم القوى التنافسية النسبيةلوحدات الاعمال المختلفة لتحديد الوحدات الاقوى والوحدات الاضعف. وذلك اعتمادا على عوامل ومقاييس عديدة مثل الحصة النسبية في السوق، والتكاليف نسبة الى كلف المنافسين، ونجاح التحالفات والشراكات التعاونية، والقدرة على الاستفادة من نقاط التوافق الاستراتيجي مع الاعمال المشابهة، وامتلاك قدرات التفاوض، والربحية نسبة الى المنافسين.

ثانيا: انواع الاستراتيجيات على مستوى وحدة الاعمال

تأخذ إستراتيجية وحدة الأعمال، أو ماقد يعبر عنه بالإستراتيجية التنافسية عدة أشكال ابرزها إستراتيجية القيادة في التكلفة، وإستراتيجية التمايز (التنويع)، وإستراتيجية التركيز.

1. إستراتيجية القيادة في الكلفة:

وفق (مايكل بورتر) فإن استراتيجية قيادة التكلفة هي إحدى الاستراتيجيات التنافسية الأساسية التي يمكن أن تتبعها المنظمات التي تستهدف الزبائن الذين يهتمون بسعر المنتج بشكل اساسي، وتقوم

الاستراتيجية على تقديم منتجات ذات اسعار منخفضة مقارنة بباقي لمنافسين مع الاحتفاظ بمستوى متوسط نسبيا من التمايز. وقد تريد بعض المنظمات من اتباع هذه الاستراتيجية توفير عائدات أكبر بغرض استخدام جزء كبير منها في البحوث والتطوير لأجل الاحتفاظ بوضعيتها التنافسية. بينما تهدف معظم المنظمات وخصوصاً في منطقتنا العربية التي يغيب عنها بشكل كبير الاهتمام بالبحوث والتطوير من وراء هذه الاستراتيجية إلى المنافسة السعرية لتحقيق أكبر حصة سوقية ممكنة . وتتبع المنظمات أو وحدات الأعمال هذه الإستراتيجية بغية تحقيق كلفة أقل في منتجاتها أو خدماتها المقدمة للسوق، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية على مستوى الصناعة ككل، أو لقطاع معين من السوق بحيث تتمكن من تحديد أسعار للبيع أقل من أسعار بيع المنافسين وتحقيق قدر أكبر من الأرباح. لذا تسعى المنظمة نحو الاحتفاظ بتكلفة الإنتاج والتوزيع عند أدنى حد ممكن بما يمكن المنظمة من تحديد أسعار بيع أقل من متناول جميع المتنافسـين.

تحاول استراتيجية قيادة الكلفة من زيادة الحصة السوقية عن طريق الحفاظ على التكاليف منخفضة بالمقارنة مع المنافسين. مع استراتيجية قيادة التكاليف المنخفضة، فإن المنظمة تسعى بشدة نحو فاعلية التسهيلات، وتنتهج خفض التكاليف، وتستخدم ضوابط مشددة لإنتاج منتجات أو خدمات أكثر كفاءة من منافسيها. وانخفاض التكلفة لا يعني بالضرورة انخفاض السعر، ولكن في كثير من الحالات، قيادة التكلفة المنخفضة توفر السلع والخدمات للعملاء بأسعار أرخص.

على سبيل المثال، بين الرئيس التنفيذي (CEO) لشركة الطيران الايرلندية ريان أير Irish airline Ryanair عن استراتيجية الشركة "أنها أقدم وأبسط صيغة: بيع مرتفع ورخيص الثمن... نحن نريد أن تصبح وول مارت Wal-Mart لشركات الطيران .لا أحد سوف ينافسنا على السعر أبدا" يمكن أن تقدم ريان أير أسعار منخفضة لأنها تحافظ على التكاليف في أدنى مستوياتها، أي أقل من أي أحد أخر في أوروبا. وشعار الشركة هو تذاكر رخيصة، وليس خدمة الزبائن أو خدمات فريدة من نوعها.

استراتيجية قيادة الكلفة تتعلق في المقام الأول بالاستقرار بدلا من المخاطرة أو البحث عن فرص جديدة للابتكار والنمو. ووضع التكلفة المنخفضة يعني أنه يمكن للشركة تحقيق أرباح أعلى من المنافسين بسبب كفاءتها وخفض تكاليف التشغيل. وقيادة التكلفة المنخفضة مثل شركة ريان أير Ryanair أو وول مارت Wal-Mart حيث تقل عن أسعار المنافسين ولا تزال تحصل على ربح معقول .بالإضافة إلى ذلك، إذا كانت هناك منتجات بديلة أو منافسين جدد محتملين في الصورة، يكون انخفاض تكلفة المنتج هو الوضع الأفضل لمنع فقدان الحصة السوقية (market share).

وأهم الشروط التي يجب توفرها لتحقيق إستراتيجية قيادة الكلفة:

1- وجود طلب مرن للسعر والكميات المطلوبة.

2- نمطية المنتج.

3- خلق حالة من التكامل الرأسي سواء أمامي أو خلفي.

4- إستخدام أحادي للسلعة من قبل المشترين.

5- ضعف الإمكانيات المالية لإجراء التبديل للسلعة من قبل المشتري.

6- تقديم منتج اساسي دون أي نوع من الكماليات الإضافية التي قد تصاحبه زيادة في التكاليف.

7- إستخدام مواد أولية زهيدة الثمن لاتؤثر على جودة المنتج.

8- بيع مباشر للمستهلك لتقليل كلف الوسطاء.

9- الإستغناء عن الأنشطة ذات التكلفة العالية.

10- استخدام وسائل الترويج أو الإعلانات الجذابة للمنتج التي تكفل تخفيض الكلفة وزيادة حجم المبيعات.

وأهم المخاطر الأساسية لإستراتيجية قيادة الكلفة هي:

1- قابلية المنافسين لإيجاد طرق إنتاج بكلفة أقل.

2- إتباع المنافسون لسياسة الوفورات في كلفة العمالة.

3- سهولة تقليد المنافسين للطرق المتبعة في قيادة التكلفة.

4- تركيز المنظمة على قيادة التكلفة قد يفقدها الرؤية في تغير أذواق المستهلكين والتي تتطلب البحث عن طرق واعمال جديدة.

دوافع أو حوافز تشجع المنظمات على تحقيق التكلفة الأقل:

1- توافر اقتصاديات الحجم.

2- الاثار المترتبة على منحنى التعلم أو الخبرة.

3- وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة.

4- سوق مكون من مشترين واعيين تماماً للسعر.

المزايا (توفر قدراً من الحماية ضد كل أنواع قوى التنافس الخمس):

1- **المنافسين:** المنظمة تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة بالسعر.

2- **المشترين:** تتمتع المنظمة بحصانة ضد الزبائن الاقوياء (لا يمكنهم المساومة على تخفيض الاسعار).

3- **الموردين:** في بعض الحالات تكون في مأمن من الموردين الاقوياء.

4- **المنافسين المحتمل دخولهم الى السوق:** المنظمة تحتل موقعاً تنافسياً ممتازاً يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد.

5- **السلع البديلة:** استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي تتمنع بأسعار جذابة.

2. إستراتيجية التمايز:

وتعني هذه الإستراتيجية قدرة المنظمة أو وحدة الأعمال على توفير قيمة منفردة وعالية للمستهلك في منتج ذو جودة عالية، أو مواصفات خاصة مميزة، أو خدمات مابعد البيع. وهذا التمايز يجعل المنظمة تفرض الأسعار التي تراها مناسبة، وتنمي ولاء المستهلك لعلامتها . اي وضع سلع المنظمة في مكانة خاصة بعيداً عن السلع المشابهة للمنظمات المنافسة.

يمكن أن تقلل التناحر مع المنافسين ومحاربة التهديد من المنتجات البديلة لأن الزبائن هم من يوالون للعلامة التجارية للمنظمة. ومع ذلك، يجب على المنظمة أن تتذكر أن استراتيجيات التمايز الناجحة تتطلب عددا من الأنشطة المكلفة، مثل بحوث وتصميم المنتجات والدعاية واسعة النطاق. والشركات التي تتبع استراتيجية التمايز تحتاج قدرات تسويقية قوية وموظفين مبدعين الذين يأخذون في الحسبان اعتبارات الوقت والموارد للحصول على الابتكارات.

أحد الأمثلة الجيدة للمنظمة التي تستفيد من استراتيجية التمايز هي شركة أبل(Apple) حيث لم تحاول أبل أبدا التنافس على السعر وأحبت أن ينظر إليها باعتبارها العلامة التجارية "النخبة ."elite في أجهزة الكمبيوتر الشخصية، وذلك على سبيل المثال، مما أمكنها من التحكم في الأسعار مرتفعة بكثير من أجهزة الكمبيوتر الأخرى نظرا لتميزها. وقد قامت الشركة ببناء أساس لولاء الزبائن من خلال تقديم منتجات مبتكرة وأنيقة وترسم صورة مرموقة. وذلك بالنظر إلى إطلاق آي فون (iPhone).

أهم المزايا التنافسية لإستراتيجية التمايز:

1- خلق ولاء لدى المستهلك نحو المنتج، مما يحمي المنظمة من المنافسين.

2- سعر المنتج المتميز أعلى من السعر الحقيقي.

3- التمايز يخلق حواجز تمنع المنافسين الجدد من الدخول.

4- زيادة قوة المنظمة في مواجهة المنافسين.

5- إشباع لرغبات وحاجات المستهلك.

أبرز المشاكل التي قد تنتج عن تطبيق إستراتيجية التمايز:

1- صعوبة الحفاظ على الميزة التنافسية على المدى الطويل .
2- إرتفاع تكاليف المنتجات المتميزة مما يؤدي إلى بحث المستهلك عن البدائل الرخيصة.
3- القدرة على تقليد المنتج المميز بسهولة.
4- التبدلات التي تطرأ على أذواق المستهلكين.

اهم المجالات التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول:

1- التمايز على أساس التفوق الفني.
2- التمايز على أساس الجودة.
3- التمايز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك.
4- التمايز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع فيه.

شروط استراتيجية التمايز:

1- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات.
2- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.
3- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس استراتيجية التمييز.

3. إستراتيجية التركيز:

وهي استراتيجية تنافسية موجهة الى قطاع محدود من السوق المستهدف، او الى مجموعة معينة من المشترين دون غيرهم، وذلك بدلا من التعامل مع السوق ككل. أي بمعنى اخر تستهدف التحديد الدقيق على سوق معينة والتركيز الكامل عليها وعادة ما تكون هذه السوق متخصصة.

وتسعى المنظمة التي تتبع هذه الإستراتيجية إلى الإستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة، أو من خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة أو المواصفات، أو خدمة الزبائن... إلخ بسبب التركيز على التمايز.

الاستراتيجية الثالثة لبورتر، تركز المنظمة على مجموعة السوق أو مشتري إقليمي محدد. وستحاول الشركة من تحقيق أي ميزة للتكلفة المنخفضة أو ميزة التمايز داخل السوق المحددة بدقة.

أحد الأمثلة الجيدة على استراتيجية تركيز التكلفة المنخفضة هي شركة إدوارد جونز Edward Jones، للسمسرة ومقرها سانت لويس .St. Louis وقد نجحت الشركة من خلال أعمالها في ريف أمريكا والمدن الصغيرة وتوفير المستثمرين بالمحافظة على الاستثمارات طويلة الأجل.

ومن الأمثلة على استراتيجية التمايز هي شركة بوما Puma المصنعة للملابس الرياضية الألمانية. في منتصف عام (1990)، كانت شركة بوما على حافة الإفلاس . الرئيس التنفيذي يوخين زيتز (Jochen Zeitz) بعد (30)عاما فقط، أحيا العلامة التجارية من خلال استهداف مجموعات الزبائن المحددة، خصوصا الكراسي الرياضية، وتوفير أحذية أنيقة وأيضا الملابس والتي يتم فيها تحديد توجهات التصميم. فشركة بوما "خرجت عن طريقها لتكون مختلفة" كما بين ذلك المحلل رولاند كونين (Roland Könen).

وتوصل بورتر (Porter) إلى أن الشركات التي لم تعتمد بوعي التكلفة المنخفضة، والتمايز، أو استراتيجية التركيز حققت أرباحا أقل من المتوسط مقارنة بتلك التي تستخدم إحدى الاستراتيجيات الثلاثة. وقد فشلت العديد من شركات الإنترنت بسبب عدم تطوير المديرون للاستراتيجيات التنافسية والتي من شأنها أن تميزهم في السوق.

من ناحية خرى، أصبحت شركة **جوجل** Google ناجحة للغاية مع استراتيجية **التمايز** المتماسكة التي تميزها عن غيرها من محركات البحث. وتعتبر قدرة المديرون على وضع والحفاظ على استراتيجية تنافسية واضحة أحد العوامل الحاسمة في نجاح المنظمة. ومع ذلك، في البيئة المضطربة اليوم، يؤكد بعض الباحثين والخبراء الاستشاريين أن المديرين كذلك في حاجة إلى الحفاظ على المرونة في التفكير الاستراتيجي.

شروط استراتيجية التركيز:

1- عندما توجد مجموعات مختلفة ومتميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.
2- عندما لا يحاول أي منافس اخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.
3- عندما لا تسمح موارد المنظمة إلا بتغطية قطاع سوقي معين (محدود).
4- عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية.
5- عندما تشتد حجة عوامل التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية عن غيرها.

خطوات الدخول في استراتيجية التركيز (خطوتين):

1- اختيار وتحديد أي قطاع من القطاعات الصناعية يتم التنافس فيه.

2- تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات المستهدفة.

لذلك فإن هناك شكلين من أشكال إستراتيجية التركيز، وهما إستراتيجية التركيز مع خفض التكلفة، وإستراتيجية التركيز مع التمايز:

1- **التركيز مع خفض الكلفة:**

وهي إستراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج، وذلك من خلال التركيز على قطاع معين من السوق، أو على مجموعة من المشترين، والذين يتم خدمتهم فقط كقطاع صغير وليس السوق ككل، وفي حالة إستخدام هذه الإستراتيجية فإن المنظمة أو وحدة الأعمال تسعى إلى تحقيق ميزة في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة.

2- **التركيز مع التمايز:**

هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على التمايز في المنتج والموجهة إلى قطاع محدود مستهدف من السوق وليس السوق ككل، أو إى مجموعة من المستهلكين دون غيرهم على سبيل المثال سوق محدد في دول الخليج او الاسواق الاوربية. وفي حالة إستخدام هذه الإستراتيجية فإن المنظمة أو وحدة الأعمال تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التمايز في منتجاتها وخلق الولاء لعلامة منتجاتها.

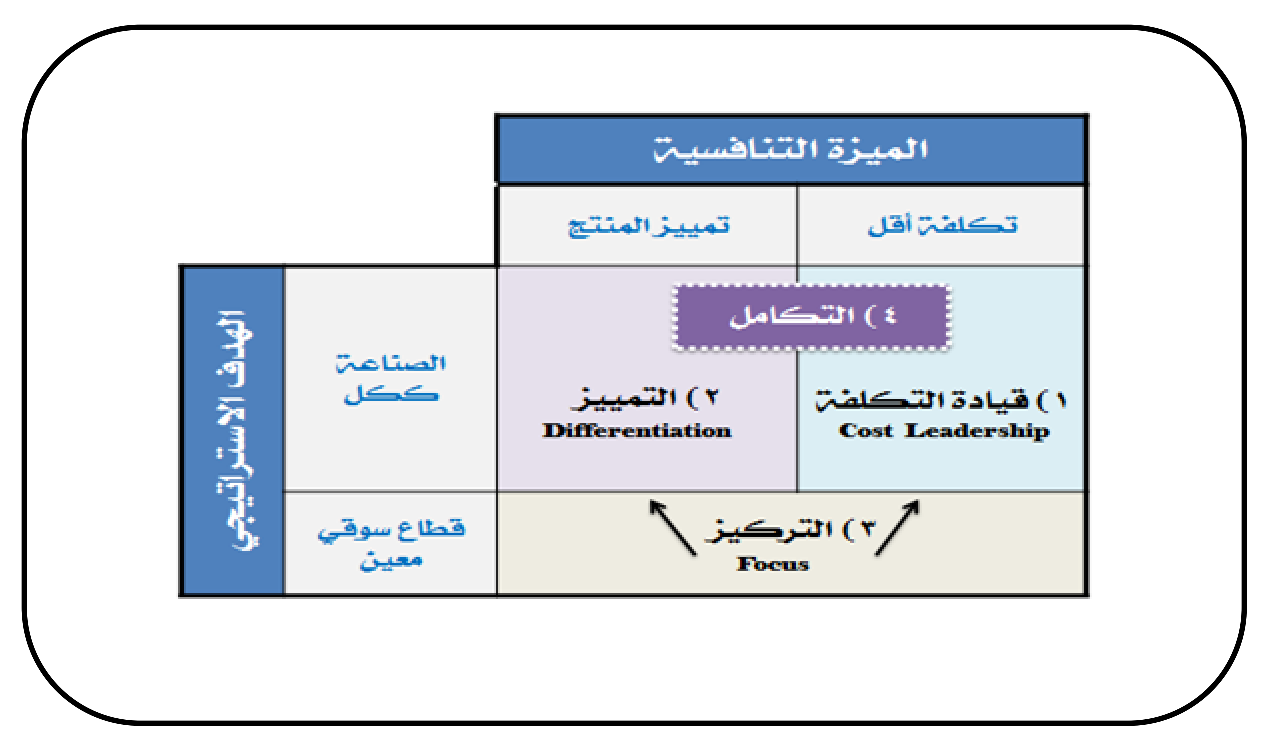
المشاكل التي ترافق تطبيق إستراتيجية التركيز:

1- تعدد القطاعات السوقية لا يسمح بنجاح إستراتيجية التركيز.

2- التغيرات السريعة في أذواق المستهلكين، وفي التكنولوجيا.

3- البحوث المستمرة للمنافسين لخرق اسواق المنظمة بمنتجات تشيع طلبات المستهلكين.

ويوضح الشكل التالي الاستراتيجيات العامة للتنافس وعددها أصلاً ثلاثة ، فضلاً عن استراتيجية رابعة إضافية لم يشير إليها " مايك بورتر " وهي استراتيجية التكامل بين استراتيجية الريادة أو قيادة التكلفة واستراتيجية التمييز معاً:



شكل (41) الميزة التنافسية والهدف الاستراتيجي

والشكل التالي يوضح امثلة عن المنظمات التي تتبع هذه الاستراتيجيات لتحقيق الميزة التنافسية:

نطاق المنافسة Competitive Scope		Competitive Advantage الميزة التنافسية	
		التكلفة المنخفضة Low Cost	التميز Uniqueness
	الواسع Broad	قيادة التكلفة المنخفضة Low-cost leadership مثل: ريانير Ryanair	التمايز Differentiation مثل: أبل Apple
	الضيق Narrow	تركيز التكلفة المنخفضة Focused low-cost leadership مثل: استثمارات إيدوار جونز Edward Jones	تركيز التمايز Focused Differentiation مثل: بوما Puma

شكل (42): مصفوفة نطاق المنافسة والميزة التنافسية وفق ستراتيجيات وحدة الاعمال

يرى بورتر أن المنظمات التي تحاول تطبيق أكثر من استراتيجية من هذه الثلاث في آن واحد سوف تعاني من انخفاض في الحصة السوقية وانخفاض في الأرباح بالتبعية حيث سيتوجه المستهلكون الباحثون

عن السعر الاقل الى المنظمات التي تتبع استراتيجية قيادة التكلفة بشكل صريح، والأخرون الباحثون عن منتج متميز الى المنظمات ذات استراتيجية التمايز تاركين تلك المنظمة في منطقة الاختناق أو كمن "رقص على السلم".

بينما يرى المنتقدون لهذا الطرح انه يمكن الجمع بين أكثر من واحدة من هذه الاستراتيجيات تحت ظروف معينة حيث أن أسباب نجاح استراتيجية القيادة بالتكلفة تتمثل في اسعار وآليات القطاع أو الصناعة التي تعمل به المنظمة بينما يعتمد نجاح استراتيجية التمايز على اذواق ورغبات المستهلكين، وهما عاملين مستقلين بعضهما عن بعض وبالتالي حسب الطرح الجديد فإنه يمكن المزج بين الاستراتيجيتين تحت الشروط التالية:

1- إذا كان للمنظمة الحق حصريا في استخدام تكنولوجيا معينة من الممكن أن تكون هي من أبدعتها، ولا تتوافر هذه التكنولوجيا لمنافسيها.
2- اذا كانت المنظمات المنافسة لا تتبع أياً من الاستراتيجيات التنافسية.
3- اذا كانت المنظمة في وضعية قيادة السوق.

وبما أن استراتيجية التمايز تعتمد إما على التمايز في عرض وتسويق المنتج، أو التمايز الابداعي من خلال التكنولوجيا المصنعة للمنتج، فلو نظرنا الى التمايز الابداعي نجده يعتمد بشكل أساسي على تكنولوجيا تصنع خصائص مميزة للمنتج، ومن الممكن أن تكون ذات التكنولوجيا هي العامل الاساسي في خفض تكلفة الانتاج. فإذا تمكنت المنظمة من امتلاك تلك التكنولوجيا فإنها تتمكن من استخدام استراتيجيتي القيادة بالتكلفة، والتمايز في آن واحد على خلاف ما طرح بورتر. والجدول التالي يوضح انواع الاستراتيجيات ومجالات استخدامها.

جدول (9): انواع الاستراتيجيات ومجالات استخدامها

الاختيارات / الاستراتيحيات	تمييز منتج	المجال	جوانب التمييز والتفرد
قيادة كلفة	منخفض: التركيز على السعر	كامل السوق	التصنيع وادارة الموارد
التمايز	مرتفع: التمايز بالمنتج	عدة مجالات من السوق	البحث والتطوير، المبيعات والتسويق
التركيز	منخفض/ مرتفع من خلال السعر او التفرد بالمنتج	مجال واحد او عدد محدود من المجالات من السوق	اي نوع من الجوانب يسمح بالتفرد والتمايز

وفي حالة وجود اختلاف في مستوى أداء وحدات الاعمال الإستراتيجية في المنظمة ستستخدم **مدخل المواءمـة الذي** يعد من أكثر المداخل استخداماً في مجال استراتيجيات وحدة الاعمال ويقترح هذا المدخل أن تحاول إدارة المنظمة حل ثلاث مشاكل هامة من خلال اختيار وتطبيق أحد ثلاثة بدائل من الاستراتيجيات. وهذه المشاكل الثلاث هي:

- **مشكلة المبادرة**: وتشمل تحديد الفرص التجارية الواجب انتهازها وتلك التي ينبغي تجاهلها.
- **المشكلة الهندسية**: وتتمثل في إنتاج وتوزيع السلع والخدمات.
- **المشكلة الإدارية**: وتدور حول عملية بناء الهيكل التنظيمي الذي ترى الإدارة العليا أنه أفضل من غيره في خدمة أغراضها.

وطبقاً لمدخل المواءمة فالمنظمة يمكنها اختيار البدائل الإستراتيجية التالية:

- **الدفاع:** وهو أكثر مداخل الإستراتيجية تحفظاً وتتمثل في الكفاح من جانب المنظمة كي تجد لنفسها مكاناً في السوق والمحافظة عليه وحمايته من المنافسين. وتركز هذه الإستراتيجية على اعتبارات الكفاءة والاعتماد على الزبائن دائمين ومخلصين.
- **الاقتحام**: بهدف السعي للكشف عن فرص سوقية جديدة مع تجنب الاعتماد على سلعة واحدة أو مجموعة محدودة من السلع.
- **التحوط:** وتأخذ هذه الإستراتيجية موقفاً وسطاً بين الإستراتيجيتين السابقتين، حيث تحاول المنظمة التحرك للدخول في أسواق جديدة ولكن بقدر محسوب ولاعتبارات الآمان والاستقرار.

ثالثا: استراتيجيات الإستثمار

وهى مجموعة من الإستراتيجيات التي تشير الى كمية ونوعية الموارد البشرية والمالية التي يجب استثمارها حتى يمكن تحقيق ميزة تنافسية، وتقسم تلك الإستراتيجيات على النحو التالي:

1. استراتيجيات مرحلة النمو الأولى:

تستهدف المنظمات من وراء تبنى هذه الإستراتيجية إلى بناء حصة في السوق وذلك من خلال تنمية ميزة تنافسية متواصلة.

2. استراتيجيات مرحلة النمو:

وهي إستراتيجية تتبع لتمكين المنظمة من تحسين موقفها التنافسي النسبي في سوق يتسم بالنمو السريع.

3. استراتيجيات مرحلة الركود:

وهى إستراتيجية تهدف إلى زيادة حصة المنظمة السوقية وتتبع هذه الإستراتيجية في مرحلة الركود الطفيف والتي تتميز بالزيادة البطيئة في الطلب.

4. استراتيجيات مرحلة النضج:

تتسم مرحلة النضج في دورة حياة الصناعة بانخفاض معدل نمو السوق ولذلك تتبنى المنظمات استراتيجيتي التمايز والقيادة في التكلفة.

5. استراتيجيات مرحلة التدهور:

في مرحلة تدهور الصناعة يكون الطلب منخفضاً وتتبع المنظمات إحدى الإستراتيجيات التالية:

- إستراتيجية تمركز السوق.
- إستراتيجية التصويب.
- إستراتيجية تخفيض الأصول.
- إستراتيجية التصفية.

جدول (10): العلاقة بين دورة حياة الصناعة والمركز التنافسي واستراتيجية الاستثمار على مستوى وحدة الاعمال

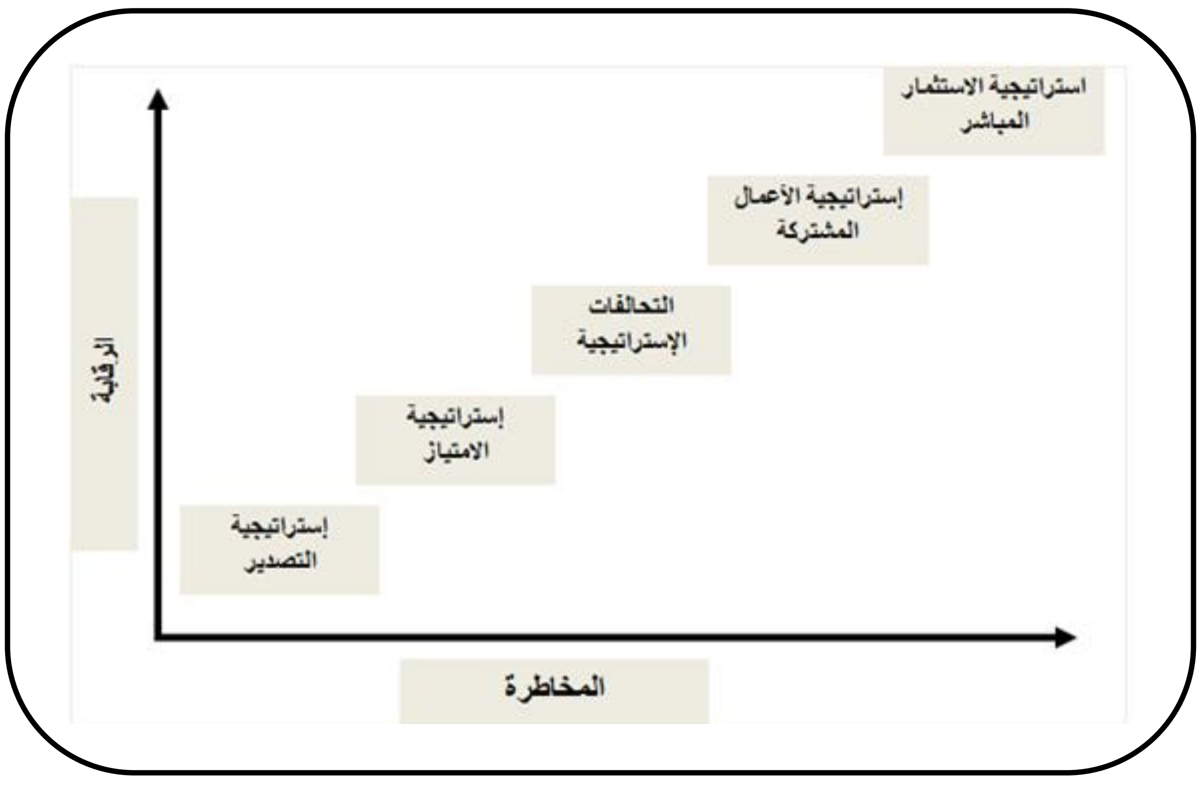
المركز التنافسي / دورة حياةالصناعة	مركز تنافسي قوي	مركز تنافسي ضعيف
مرحلة النمو الاولي	استراتيجية بناء الحصة	استراتيجية بناء الحصة
مرحلة النمو	استراتيجة النمو	استراتيجة تمركز السوق
مرحلة الركود الخفيف	استراتيجية زيادة الحصة	استراتيجة تمركز السوق
مرحلة النضج	استراتيجية التمسك والاحتفاظ او الربح	استراتيجية التصفية
مرحلة التدهور	تمركز السوق، الحصاد، تخفيض الاصول	اعادة هيكلة، التصفية

رابعا: استراتيجيات دخول للاسواق العالمية

قبل التطرق الى الاستراتيجيات لابد ان نذكر أشكال الأسواق الخارجية:

- الأسواق المتطورة ذات الدخل المرتفع.
- الأسواق ذات الدخل المتوسط.
- الأسواق ذات الدخل المنخفض.

إن إستراتيجية الدخول للأسواق العالمية التي تعتمدها المنظمات الدولية عديدة فبعد أن تنتهي هذه المنظمات من تقييم الأسواق المستهدفة يصبح من الضروري التقييم الداخلي لها من خلال تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية، وعلى ضوء نتائج التحليل يتم اختيار إستراتيجية الدخول العالمية والتي يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:



شكل (42): استراتيجيات الدخول العالمية

1. إستراتيجية التصدير:

هي الإستراتيجية التي يمكن من خلالها للشركة المنتجة ببيع منتجاتها سواءً سلع أو خدمات إلى شركة مستفيدة في بلد آخر، ويكون التصدير على نوعان أما تصدير مباشر أو تصدير غير مباشر.

2. إستراتيجية الامتياز:

ويقصد بها قيام الشركة المنتجة بعملية بيع حقوق استعمال الملكية الفكرية، التكنولوجيا، طرق وأساليب العمل، حقوق النشر، براءات الاختراع، والأسماء والعلامات التجارية إلى شركة أخرى مقابل أجور أو رسوم يتفق عليها الطرفان مثل قيام شركة(Nokia) الفنلندية ببيع حقوق الملكية الفكرية للهاتف النقال إلى شركتان في الهند والصين.

إن عقد الامتياز يدار باستخدام طريقة العمل التي يتبعها المرخص له وذلك بدعم متواصل من المرخص نفسه مع تقديم المساعدة التجارية والفنية ضمن مدة زمنية معينة وفقاً للشروط المنصوص عليها في اتفاقية الامتياز الموقع بين الطرفين لهذه الغاية.

عقد الامتياز هو الاتفاق القانوني المعقود بين الأطراف (أي المرخص والمرخص له) لتحديد الشروط التي سيتم بموجبها منح الامتياز وتشغيل المشروع، و/أو يتضمن هذا الاتفاق الحقوق والالتزامات المترتبة على كل طرف، وتشكل هذه الاتفاقية تمثيلاً لإرادة الطرفين، وبالتالي فهي تختلف وتتنوع وفقاً لأهدافها ولرغبة الطرفين، وينبغي تفصيلها بالشكل الذي يعكس هذه الرغبة.

ويوجد عدة عيوب لعقود الامتياز يجب أخذها بعين الاعتبار قبل اختيارها كسياسة لدخول الأسواق الدولية ، وهي: إن حجم الأرباح التي يحصل عليها المرخصون غير كبير-عدم القدرة على السيطرة التامة على المستفيد من عقد الامتياز من قبل الشركة المانحة للامتياز-اتساع إمكانية خلق منافس جديد للشركة مانحة الامتياز.

3. التحالفات الإستراتيجية:

هي شكل من أشكال استراتيجيات الدخول والانتشار في الأسواق الدولية وقد تزايد تكوين التحالفات الإستراتيجية سواء بين الدول أو بين منظمات الأعمال في السنوات الأخيرة، ويمكن أن نشير كأمثلة على التحالفات الإستراتيجية فقط إلى شركة(IBM) التي لديها أكثر من (40) تحالف استراتيجي مع شركات مختلفة أبرزها (Toshiba & Apple).

4. إستراتيجية الأعمال المشتركة:

هي تحالفات تتشكـــل بين منظمات متعددة في بلدين أو أكثر وتأخذ شكلاً من أشكال التعاون الدولي الهدف من هذه الأعمال هو الوصول إلى اقتصاديات الحجم، والشراكة في البحث والتطوير وامتلاك تكنولوجيا الأعمال المحورية مثل الشراكة فيما بين شركة (GM & Toyota).

5. إستراتيجية الاستثمار المباشر:

يقصد بالاستثمار المباشر قيام منظمة الأعمال بالدخول مباشرةً إلى الأسواق الدولية من خلال امتلاك الأصول في الدول المُضيفة والاستثمار المباشر فيها... حيث تبدأ هذه العملية بشراء الأراضي وبناء المصانع ونقل الكادر الإداري والفني والمباشرة بعمليات التصنيع، مثل قيام شركة (Honda) بإنشاء مصنع لتجميع السيارات في (Ohio).

6. التعاقدات الدولية:

عندما تواجه المنظمة مشكلات في التصدير أو الاستثمار المباشر ولا تجد أي طريقة للدخول للأسواق الخارجية فهي تلجأ إلى إتباع إحدى الطرق التالية:

1- عقود الترخيص.
2- عقود الإدارة.
3- عقود التصنيع.
4- عقود تسليم المفتاح.

وفيما يلي شرح موسع لهذه المفاهيم ومتى يمكن للشركة استخدامها وماهي مزيا كل منها وعيوبها:

أ. استراتيجية عقود الترخيص:

يكون الترخيص حل معقول عندما يكون التصدير غير فعال وتكون الشركة مترددة في الاستثمار المباشر في الخارج.

الترخيص: ترتيب ما حيث يمنح المرخص شيئاً له قيمة للمرخص له مقابل إنجاز عمل معين ورسوم. فالمرخص (الشركة العالمية) قد تمنح المرخص له (شركة محلية) واحد أو أكثر من الأشياء التالية:

- حقوق الاختراع.
- حقوق العلامات التجارية.
- كيفية الانتاج.

وهذه قد تمنح للاستخدام في أي سوق أجنبي أو قد تعطي للمرخص له حقوق العمل في عدة دول. والأمثلة كثيرة عن التراخيص حيث 50% من الأدوية التي تباع في اليابان يتم صنعها بموجب ترخيص من شركات أوروبية وأمريكية.

وتوجد شركة (playboy) التي تقوم على أساس تراخيص المواد من شركة (lui)الفرنسية والتي كانت توزع في أمريكا. وإذا أمعنا النظر في هذه الشركة فهي أكبر مثال عن التراخيص.حيث تقوم بالاعتماد على منح الترخيص للطباعة حيث يتم توزيعها في (9) بلدان وكل بلد يقوم بطباعتها بلغته الخاصة ولكن يجب أن تكون على نفس النمط، حيث توزع في اليابان والبرازيل و إسبانيا وإيطاليا وألمانية.

إن الترخيص ليس فقط على السلع المادية الملموسة فيمكن أن يمتد إلى الخدمات. بالرغم من الاعتقاد أن الاستثمار الأجنبي المباشر أكثر ربحاً و هو الأسلوب المفضل إلا أن الترخيص له فوائد عدة أيضاً.حيث يسمح للشركة بتوزيع كلفة الاستثمار والبحث والتطوير. كما أن الشركة عندما تقوم بمنح الترخيص فهي تقوم بحماية براءات الاختراع الخاصة بها من الاستعمال غير المشروع من قبل الوكلاء من دون موافقتها. لإن الشركة يمكن أن تقرر الانسحاب من السوق بشكل مؤقت أو دائم ، وبذلك فهي تحمي منتجاتها وكل ماله علاقة باسمها. ويوجد عدة أسباب تدعو إلى استعمال الترخيص ومنها:

1- الحواجز التجارية: مثلاً عندما يكون رأس المال نادر أو توجد عقود تصدير تثبط عذيمة الدخول المباشر.
2- حساسية البلاد من الملكية الأجنبية: حيث أن الترخيص طريقة مرنة لدخول الأسواق بسرعة وبسهولة.
3- ارتفاع تكلفة النقل بالمقارنة من تكلفة النتج.

حيث قامت اليابان بمنع أي استثمار مباشر في أفريقيا الجنوبية وقيدت القروض التجارية.ولكن كتب لها النجاح من خلال عقود الترخيص مع الموزعين المحليين في إفريقيا الجنوبية.

إن لجوء الشركات للترخيص يجنبها الكثير من الأخطار.مثال على ذلك مصممين الفرنسيين يستخدمون الترخيص ليتفادوى الدخول في عالم الأعمال.

ويمكن منح ترخيص بالعلامة التجارية، حيث يمكن الاستفادة من ترخيص العلامة التجارية بالحصول على أرباح مقابل استخدام هذه العلامة التجارية، ومانح الترخيص يستفيد من ربح غير ملموس وهو الإعلان المجاني الذي يعزز صورة المنتج ،ويوجد فائدة اخرى وهي أن هذه العلامة التجارية يمكن أن تمتد إلى مجموعة جديدة من المنتجات وخاصة إذا كان المرخص له ليس له أي خبرة في هذا المجال من الأعمال.

فوائد الترخيص:

- لا يتطلب رأس مال كبير مقارنة مع الأساليب الأخرى وبالتالي لا يعتبر معيق أمام الشركات الصغيرة الحجم.
- يعتبر أسرع الطرق وأسهلها للدخول للأسواق الخارجية ،وحتى ولو كان يتوفر لدى الشركة رأس المال فإنها تواجه بطأ في الإنتاج المحلي والتوزيع.
- الترخيص يخفض مخاطر تدخل الحكومة حيث أن المرخص له هي شركة محلية.

- الكثر من الحكومات تفضل الترخيص على الاستثمار المباشر لأنه يجذب التكنلوجيا إلى البلد بتكاليف أقل.
- يساعد الشركة على التخلص من مخاطر مشاكل البحث والتطوير والمشاكل التعلقة بحماية حقوق الاختراع.
- قد تخدم عملية الترخيص كمرحلة في التطوير التصديري للشركة حيث تعتبر وسيلة لاختيار الأسواق الخارجية لاختيار الأسواق الخارجية دون التزام كبير من رأسمال والوقت.

عيوب الترخيص:

- تدني نسبة الأرباح العائدة على الشركة المانحة.
- مشكلة الرقابة على المرخص ،فعلى الرغم من أن بنود العقود توضح مسؤليات الطرفين ،فإن احتمال سوء الفهم والاختلافات قد تظهر حول أمور مثل: الرقابة النوعية والجهود التسويقية للمرخص له.
- محدودية العائد المالي الذي يحصل عليه المرخص من قبل المرخص له، حيث أنه لا يتعدى 5% إلى إجمالي حجم المبيعات الكلية.

للترخيص جوانب سلبية أيضاً، حيث أن الخطر منخفض هذا يعني أن الربح منخفض عموماً. في الحقيقة قد يكون أقل ربحا من أي استراتيجية أخرى.

من الضروري الأخذ بعين الاعتبار المنظور الطويل المدى ، عند منح الترخيص لشركة ، فإن المانح للترخيص قد يربي لنفسه منافس في المستقبل حيث قد يحصل ما على التكنلوجيا والمعرفة الخاصة بالمنتج. حيث قد يقوم المرخص له برفض تجديد عقد الترخيص ،ولزيادة صعوبة الموضوع أكثر قد يقوم المرخص له باستعمال العمليات المتعلمة والمكتسبة من خلال العمل تحت الترخيص.

كما أن جودة المنتج المختلفة عبر البلدان المختلفة التي سببها تساهل المرخص في مراقبة الجودة قد يؤدي إلى تراجع سمعة المنتج في أنحاء العالم.

هذا الاحتمال يوضح لماذا ماكدونالد تذهب إلى الإفراط في الإشراف على العمليات ، هكذا وتضمن جودة المنتجات وتناسقها. وبهذه الطريقة نجحت ماكدونالد في المحكمة من منع صاحب وكالة فرنسي في فرنسا من تشغيل الوكالت في فرنسا باسمها لإن مستوى الجودة كان أقل من المطلوب.

يتضمن عقد الترخيص شروطاً يتم بموجبها ضرورة تجديد الترخيص في حال تمكن الشركة المانحة من تحقيق إنجازات وتحسينات في العملية الإنتاجية يريد الاستفادة منها المرخص له وفي حال كانت

التحسينات من طرف المرخص له فيجب الإشارة في العقد إلى إمكانية استفادة الشركة المانحة من هذه التحسينات والتطويرات.

احتفاظ الشركة المانحة بتفوقها التكنلوجي والانتاجي والتسويقي يؤهلها لضمان استمرار المرخص له بالحاجة إليها واللجوء للاستفادة من خبراتها ومعارفها ، والعمل على مساعدته في حل مشاكله الانتاجية والتسويقية يبشكل يضمن ولاءه للشركة المانحة وتجعله أكثر تقبلاً لشروطها.

ب. **استراتيحية عقود الإدارة:**

تمارس الحكومات في بعض الحالات، ضغوط وتضع قيود تجبر الشركات الأجنبية على بيع عملياتها المحلية أو ترك السيطرة عن الشركة وجعلها محلية.وفي بعض الحالات الشركات نفسها لا ترغب بإن تكون لها أي مسؤولية عن أعمال الشركة من حيث الإدارة.

تحت مثل هذه الظروف يجب على الشركة أن تصوغ استراتيجية جديدة لتوليد أعلى دخل في هذا الوضع وهي أن تقوم بتوقيع عقد إدارة مع الحكومة المضيفة أو شركة محلية جديدة تقوم بإدارة أعمال هذه الشركة، حيث سوف تكون في بحاجة إلى إلى مهارات إدارية وفنية ووخبرة إدارية قد لا تتوفر لديها ،فتقوم بطلبها من الشركة الأم في البداية لإدارة الأعمال إلى أن يصبح الموظفين الجدد قادرين على إدارة عمل الشركة.

عقود الإدارة قد تستعمل كاستراتيجية لدخول الأسواق الأجنبية بأدنى حد ممكن من الاستثمار وأدنى حد من الأخطار السياسية.

مثال ذلك: شركة(club med) الذي يعتبر من الرائدين بين منتجعات الاصطياف الدولية ،حيث يسعى كثيراً نحو تطوير المدن بتمويل فعال لبعض النقاط الهامة بها، حيث تكون تلك البلدان بحاجة إلى السياحة.

استراتيجية (club med) تتضمن وجود إما أقلية عرقية أو لا شيء مطلقاً وبالرغم من ذلك تقوم بإدارة جميع المصايف. وهناك فندق (accor as) وهو فندق فرنسي عملاق استطاع الانضمام إلى مجموعة أقوى الفنادق الدولية. إن هذه المجموعة المكونة من (11) فندق تدعو نفسها بالقمة،تقوم بنفسها بإدارة (9) فنادق في الصين وفندق في تايلند بدون امتلاكها ،وأغلب هذه الفنادق لا تحمل اسم القمة.

إن انضمام (accor) هو محاولة للانغماس في الصين والسيطرة على الفنادق مع شركة (بيز) العامة التي تعتبر شريكة في معظم الحانات الموجودة هناك. وإن هدف (accor) هو أن يستطيع أن يستخدم علاقات القمة وخبراتها لكي يستطيع أن يصبح رائداً في عقود الإدارة.ويوجد فندق في الصين أصبح تابع للعلامة التجارية(accor). كما توجد في أمريكا سلسلة من (6) فنادق تدار أيضاً من قبل (accor).

ت. استراتيجية عقود التصنيع:

إن عملية التصنيع قد تستخدم كاستراتيجية تمتد إلى جميع أو بعض المصانع في البلدان الأجنبية، على سبيل المثال شركة (IBM) لها ستة فروع في الولايات المتحدة الأمريكية وأكثر من ثمانية عشر في بلدان أرى.

أحد إجراءات التصنيع هو تحديد المصادر، ويجب الإشارة إلى أن عمليات التصنيع في دولة مضيفة لا يتضمن فقط البيع في هذه الدولة ولكن من أجل التصدير إلى بلدان أخلرى أيضاً.

إن هدف استراتيجية التصنيع هو وضع قاعدة إنتاج داخل سوق البلد المضيف كوسيلة لغزو سوق هذه البلد. ويوجد عدة أنواع لهذه العقود حيث قد تتراوح بين التصنيع الكامل في المصانع المحلية أو التصنيع الجزئي.

إن الدول المضيفة تحاول دائماً جذب رأس المال الأجنبي، بالإضافة إلى أن فرص العمل هي من الأسباب الرئيسية كما أنه توجد عدة فوائد أخرى للدول المضيفة من هذه العقود.

إن الاستثمار الأجنبي المباشر يختلف عن الأشكال الأخرى لتدفقات رأس المال، حيث يجلب بشكل عام دائماً مصادر إضافية تكون مرغوبة للاقتصاديات النامية. هذه المصادر تتضمن التقنية والخبرات الإدارية وإمكانية الدخول إلى أسواق التصدير.

هناك عدة أسباب تدفع الشركة للاستثمار في مناطق إنتاج مختلفة، أحد الأسباب قد يتضمن إما الدخول إلى أسواق المواد الأولية أو استغلال المصادر اللازمة لعمليات التصنيع.ومن الأسباب الأخرى قد يكون لاستغلال تدني كلفة العمل أو توفر عوامل الأنتاج الأخرى (الطاقة – قوة العمل- المساهمات الأخرى). على سبيل المثال.. شركة (Hoover) كانت قادرة على تقليل تكاليفها التصنيعية المرتفعة في بريطانيا وذلك بتحويل عملية التصنيع إلى فرنسا. وقد تقوم هذه الاستراتيجية بنوع آخر من تقليل التاكاليف مثل تخفيض تكلفة النقل. وشركات الطباعة البريطانية بدأت بطباعة الكتب في الخارج لأنها سوف توفر 25-40% من تكاليف الشحن والإنتاج.

وبذلك يمكننا أن نلخص المزايا والعيوب في النقاط التالية:

المزايا:

1- تجنب مخاطر تكلفة الاستثمار المباشر في بلدان كثيرة قد تتصف بعدم الاستقرار السياسي والاقتصادي.
2- توفر إمكانية الدخول السريع إلى الأسواق المستهدفة وكذا الأمر إمكانية الانسحاب من هذه السوق في حال عدم مواءمتها لتطلعات الشركة الدولية أو نظراً لتوقع بعض الخطر.

العيوب:

1- صعوبة الحصول على الشريك المحلي المناسب القادر على القيام بعمليات الانتاج وفق الشروط المتفق عليها مما يحتم على الشركة الدولية متابعة ومراقبة أعماله وإنتاجه بشكل مستمر كما وتقدم له المساعدات الفنية والتسويقية في الوقت المناسب.
2- قد تواجه الشركة الدولية مخاطر حقيقية من خلال خلق منافس شديد البأس لها في الأسواق الدولية في حال كان الشريك المحلي قادراً فعلاً على النهوض بأعباء الانتاج وتطويره باستمرار وزيادة كمياته وتفعيل قدراته التسويقية.

ث. ستراتيجية عقود تسليم المفتاح:

عقود تسليم المفتاح هي اتفاقية بين البائع والمشتري لتزويد المشتري بالوسائل الضرورية بالكامل وتجهيزه بها وتدريب الموظفين لديه وإرسال موظفين من قبل الشركة للعمل لدى المشتري.

إن هذا التعبير مستعمل كثيراً عند منح وكالة امتياز للأطعمة الجاهزة وذلك عندما يقوم مانح الامتياز باختيار موقع المطعم ثم بناءه ثم تجهيزه ثم يقوم بتدريب صاحب الوكالة والمستخدمين لديه وأحياناً يرتب له للحصول على التمويل اللازم. في التسويق الدولي يرتبط مصطلح تسليم المفتاح بالمشاريع العملاقة التي تباع إلى الحكومات أو الشركات الحكومية.

في الأسواق المحلية توجد أعمال واسعة النطاق تتطلب تقنية وعمليات وخبرات واسعة ومتقدمة أحياناً غير متوفرة في الأسواق المحلية ،فتقوم هذه الأسواق بالاعتماد على هذه الاستراتيجية.

من مثل هذه المشاريع:مشاريع بناء مصانع الفولاذ –الاسمنت – الأسمدة – وتلك المشاريع المتعلقة بالتقنيات المتقدمة مثل الاتصالات.

بسبب ضخامة مشاريع تسليم المفتاح ،يتوقع الذي يفوز بتنفيذ العقد الحصول على عوائد ضخمة جداً. وهكذا يجب أن يكون عقد تسليم المفتاح يتضمن عرضاً كاملاً بحيث يجذب المشتري لتنفيذه.

إن هذه الحزمة الكاملة التي يتضمنها العقد لا تقتصر فقط على آخر التقنيات بل توجد أهداف أكثر أهمية بالنسبة إلى للبلدان الأقل تطوراً يجب أن تحققها من هذه العقود.

ومن العوامل الأخرى التي تدفع إلى هذه العقود هي بناء مصانع محلية ،حيث يجب أن يتم تركيب جميع الأجهزة واختبارها والتأكد من أنها ستفي بالغرض المطلوب منها. ويجب أن يتم تدريب الموظفين المحليين على تسيير عملية الأنتاج وتقديم خدمات مابعد البيع.كل هذه الأمور يجب أخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار بالقيام بهكذا نوع من الاتفاقيات.

اسئلة الفصل العاشر

س1: ماذا يقصد باستراتيجية على مستوى وحدة الاعمال؟

س2: عدد الاستراتيجيات الخاصة باستراتيجية على وحدة الاعمال مع شرح واحدة فقط؟

س3: تكلم بشكل علمي عن استراتيجيات الاستثمار؟ مع توضيح كيف يمكن ربطها بدورة حياة الصناعة مع الرسم؟

س5: اذكر استراتيجيات دخول الأسواق العالمية؟ مع شرح واحدة فقط؟

س6: ماهي شروط استراتيجية التركيز ؟ وهل يمكن ربطها باستراتيجيات بورتر الاخرى وكيف؟

س7: تكلم عن استراتيجيات الدخول العالمية؟ مع ذكر اهم هذه الاستراتيجيات؟

س8: ماذا يقصد بالتعاقدات الدولية ؟ مع ذكر اهم استراتيجيات الخاصة بالتعاقدات الدولية؟

الفصل الحادي عشر
الاستراتيجيات الوظيفية

أولا: مفهوم الاستراتيجيات الوظيفية

انسجاماً مع رسالة المنظمة وأهدافها وتطابق الاستراتيجيات العامة على مستوى المنظمة مع الاستراتيجيات المتبعة على مستوى وحدات الأعمال والتي ينبغي معها صياغة استراتيجيات وظيفية هدفها تعظيم المخرجات في كل مجال وظيفي إلى أقصى حد ممكن والعمل على تجميع الأنشطة المختلفة لكل مجال وظيفي بغية تحسين الأداء وينبغي على المدراء اليقظة حيث إن مجالات الوظيفة متعددة ومتداخلة بعضها في بعض وهذا يعني انه لايمكن وضع إستراتيجية وظيفية معينة بمفردها أو بمعزل عن المجالات الوظيفية الأخرى بسبب قوة وتداخل العلاقات فيما بين الوظائف، يرى الباحثون إن الاستراتيجيات الوظيفية حسب الأصالة فيقسمونها إلى وظائف رئيسية ووظائف ثانوية وآخرون يقسمونها حسب الوظائف الإدارية (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) في حين قسمها آخرون حسب الأنشطة الرئيسية للمنظمة (الإنتاج والتمويل والموارد والأفراد والبحث والتطوير).

ثانيا: انواع الاستراتيجيات الوظيفية

تقسم عادة وحدة العمل الاستراتيجي الى عدد من الأقسام الفرعية والتي يمثل كل منها جانباً وظيفياً محدداً. ومعظم المنظمات تميل الى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكل من (الانتاج، التسويق، التمويل، الأفراد) وكل وحدة تنظيمية من هذه الوحدات تمثل أهمية بالغة سواء للوحدات أو للمنظمة ككل. وعلى مستوى هذه الوحدات الوظيفية تظهر الإدارة الاستراتيجية الوظيفية. والمستوى الاداري يمثل عملية ادارة مجال معين من مجالات النشاط الخاص بالمنظمة والذي يعد نشاطاً هاماً وحيوياً وضرورياً لاستمرار المنظمة فعلى سبيل المثال تهتم الادارة الاستراتيجية على مستوى وظيفة التمويل بعملية وضع الموازنات والنظام المحاسبي وسياسات الاستثمار وبعمليات تخصيص التدفقات النقدية. وفي مجال الإدارة الاستراتيجية المتعلقة بالأفراد نجد أن هذه الإدارة تهتم بسياسات الأجور والمكافات وسياسات الاختيار والتعيين والفصل وإنهاء الخدمة والتدريب. ان الادارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي لاتهتم

بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة ولكنها تضع إطاراً عاماً لتوجيه هذه العمليات، كما تحدد أفكاراً أساسيةيلتزم بها من يشرف على هذه العمليات وذلك من خلال وضع والتزام الاداري بمجموعة من السياسات العامة.

لذا يمكن تقسيم الإستراتيجيات حسب الأنشطة الرئيسية إلى أنواع متعدده هي إستراتيجيات:، الموارد البشرية،البحث والتطوير والشراء وادارة المواد، الإنتاج والعمليات الإنتاجية،ادارة الجودة الشاملة، و التمويل، التسويق، وأخيراً إستراتيجية نظم المعلومات:

1. استراتيجيات أدارة الموارد البشرية

تعد إستراتيجيات الموارد البشريةمن الإستراتيجيات الوظيفية التي تتعامل مع جميع المسائل الخاصة بالموارد البشرية في المنظمة مثل تخطيط الإحتياجات من العمالة، الإختيار، والتعيين، والتدريب، والنقل، والترقية، والحوافز، وتقييم الأداء وغيرها. وتساهم هذه الإستراتيجيات في دعم الميزة التنافسية للمنظمة وذلك بتوفير عمالة ذات مهارات عالية وبتكلفة مناسبة. كما يمكن أن تساهم في ذلك من خلال تشجيع فرق العمل الجماعية لزيادة الإنتاجية والجودة. وبغرض خفض التكلفة ومساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها قد تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى إتباع إستراتيجية الخفض في التكلفة عن طريق إستخدام العمالة المؤقتة، كما أنها تهتم ايضاً بالحصول على قوة عمالة متنوعة من حيث النوع والسن والجنسية وذلك لدعم المركز التنافسي للمنظمة.

إن الهدف الرئيسي لاستخدام إستراتيجية للموارد البشرية هو بناء قوة عمل قادرة على تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية ، وتشمل استراتيجيات الموارد البشرية عدة استراتيجيات فرعية أهمها:

- إستراتيجية التخطيط لاحتياجات الموارد البشرية لجميع المجالات والأنشطة الرئيسية للتخطيط ومصادر الحصول على الموارد البشرية وأنواع التخطيط طويل الأجل أو المتوسط أو القصير.
- الاستراتيجيات المتعلقة باختيار وتعيين الموارد البشرية وما تتضمنه من قواعد أساسية أهمها تحديد مصادر الأفراد والالتزام بالشروط المطلوبة لكل وظيفة وتطبيق إجراءات الاختيار ومراحله للمفاضلة بين المتقدمين للتعيين.
- استرتيجية التدريب وهي الاستراتيجيةالقادرة على تطوير وتدريب مهارات القوى العاملة وزيادة كفاءة أداء عملهم وتتناول إستراتيجية التدريب إبعاد عديدة منها أسلوب تحديد وحصر الاحتياجات التدريبيةووضع نظم ذات كفاءة عالية للتدريب وتحديد مفاضلة بين التدريب داخل المنظمة وخارجها وإعداد المدربين وضرورة تقييم فاعلية التدريب وضرورة ربط نتائج التدريب بترقية الموظف.

- إستراتيجية متعلقة بالنقل والترقية للإفراد والعاملين وكذلك تحديد الاستراتيجيات المرتبطة بالأجور والمكافآت ودورها في دفع العاملين نحو زيادة كفاءة أدائهم لعملهم.
- إستراتيجية تتعلق بتقويم أداء العاملين لمعرفة أداء عملهم ومقارنته مع ماهو مخطط وتحديد الانحرافات من اجل تصحيحها وتلافيها مستقبلاً وتحديد عناصر قياس الكفاءة وتحديد الأهمية النسبية لكل عنصر من عناصر قياس الكفاءة ومن ثم تحديد الاستخدامات المختلفة لنتائج قياس الكفاءة.

2. استراتيجية البحث والتطوير

ينبغي على جميع المنظمات إعتماد إستراتيجية البحث والتطوير لأهميتها في إحداث تغييرات تمكن المنظمات من مواكبة التطورات الحديثة في كافة المجالات وتخفيض تكاليف العمليات وبالتالي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة. وتعتمد إستراتيجية البحث والتطوير احد مكونين أساسيين لكل من المنتج والخدمة وتهدف إلى التقليل من تكلفة العمليات وزيادة العوائد المالية بكفاءة أكثر.

وتشير عملية البحث والتطوير كذلك إلى الجهود العلمية والبحثية التي تقود في النهاية إلى تحسينات أو إبداعات في مخرجات المنظمة وتهدف أيضا إلى التقليل من الكلفة وزيادة العوائد المالية بكفاءة عالية وينبغي على جميع المنظمات اعتماد إستراتيجية البحث والتطوير لأهميتها في إحداث تغيرات تمكن المنظمة من مواكبة التطورات الحديثة في كافة المجالات وبأقل كلفة وبالتالي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وتستطيع المنظمات من تحديد دور البحث والتطوير من خلال قياس نسبة التغيير في المخرجات إلى نسبة التغيير في المدخلان وناتج العملية مقسوماً على الاستثمار في البحث والتطوير 0وتتعامل إستراتيجية البحث والتطوير مع التحسين والتطوير والإبتكار سواء في المنتجات أو العمليات الإنتاجية. وتتعامل مع مسألة توقيت إدخال التكنولوجيا الجديدة، سواء عن طريق العمل الذاتي أو عن طريق التحالف مع شركات أخرى لديها الإمكانيات المتاحة في البحوث والتطوير.

3. إستراتيجية الشراء وإدارة المواد

تتعامل إستراتيجية الشراء بصفة اساسية مع المواد الخام والأجزاء، والتسهيلات وغيرها اللازمة للعمليات الإنتاجية في المنظمة. ولغرض تبني إستراتيجية شراء ناجحة لابد من أن تتضمن مايلي:

- معلومات تتعلق يالأسواق، الموردين، المنافسين، التغيرات التكنولوجية التي قد نؤثر على وظيفة الشراء.
- علاقات جيدة مع الموردين الذين ليهم مواد بجودة عالية واسعار تنافسية وإستمرارية في التوريد.
- مؤشرات دوران المخزون، الكلفة، أداء الجودة والخدمة.

- تحديد الهيكل التنظيمي لوظيفة الشراء وتحديد مجالات التنسيق مع المجالات الوظيفية الأخرى، كالتمويل، التصنيع، التسويق،... إلخ.

4. إستراتيجية إدارة الإنتاج والعمليات

إن الهدف الرئيسي لوظيفة إدارة الإنتاج والعمليات هو توفير البيئة المادية والمعنوية وحمايتها من أجل زيادة القيمة التي تحققها عملية الإنتاج عبر مجموعة متعددة من الإستراتيجيات تساهم في إختيار إحداها أو أكثر بما يتلاءم مع الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة، وأهم هذه الإستراتيجيات مايلي:

- **إستراتيجية تتعلق بالمنتج،** مثل: إستراتيجيات التمايز أو النمو البطيء، التكامل الأفقي والعمودي، إستراتيجية التمركز، إستراتيجيات الإستقرار أو الإنكماش.
- **إستراتيجيات التشغيل،** مثل: إستراتيجيات عمل ذات طبيعة آلية، أو ذات طبيعة أنظمة إلكترونية.
- **إستراتيجيات التخطيط والرقابة،** مثل: الإستراتيجيات الكلية أو الجزئية، أو إستراتيجيات مرحلية مؤقتة.
- **إستراتيجيات الصيانة والإحلال والتجديد.**

5. إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة

تعد الجودة الشاملة معيار حقيقي لنجاح الإنتاج، والجودة الشاملة ليست هي تلك الأشياء التي يتم قياسها، ولكنها مدخل كلي لأداء العمل تحتوي على الملامح التالية:

- ضرورة التركيز على طلبات المستهلك.
- إلتزام القيادة العليا بتأكيد الجودة.
- عمال الإنتاج مؤهلين ومتمكنين من أداء أعمالهم.
- تكامل الأداء في كل المنظمة.

6. إستراتيجية التمويل

تسعى الإستراتيجية المالية إلى تحديد الإطار العام الذي في حدوده يمكن إتخاذ أفضل القرارات والتصرفات المالية التي تساعد المنظمة أو وحدة الأعمال على تنفيذ إستراتيجيتها. كما يمكن للإستراتيجية المالية أن توفر للمنظمة ميزة تنافسية من خلال توفير التمويل اللازم بأقل تكلفة، والمرونة في زيادة رأس المال لتوفير الدعم المالي الكافي لإستراتيجية الأعمال. كما أن إستراتيجية التمويل تحاول عادة تعظيم

القيمة المالية للمنظمة، والإستراتيجية المالية الناجحة هي التي تحاول تحقيق التوازن بين الأصول والخصوم أو الإلتزامات مع المحافظة على التدفق النقدي أو السيولة الكافية للمنظمة أو وحدة الأعمال.

7. إستراتيجية التسويق

يقصد بإستراتيجية التسويق بالإستراتيجية التي تتعامل مع تطوير المنتج، التسعير، البيع والتوزيع لهذا المنتج، وتتضمن هذه الإستراتيجية العديد من الإستراتيجيات الفرعية مثل إستراتيجية تنمية السوق، إستراتيجية تنمية المنتج، إستراتيجية الترويج، إستراتيجية التسعير.

- **إستراتيجية تنمية السوق**: تساعد المنظمة على الحصول على حصة سوقية أكبر، وتنمية اسواق جديدة للمنتجات الحالية.
- **إستراتيجية تنمية المنتج**: يساعد المنظمة على تنمية منتجات جديدة لأسواق موجودة، وتنمية منتجات جديدة لأسواق جديدة.
- **إستراتيجية التسعير**: تساعد المنظمة على زيادة حصتها من السوق، كما تساعد على مواجهة المنافسين، وأيضاً على تحديد كمية الإنتاج، وتحقيق معدل مرتفع للعائد على الإستثمار، وخلق حالة من التوازن بين أهداف المنظمة وبين جماعة المستهلكين.
- **إستراتيجية التوزيع**: وتهتم بزيادة كفاءة نظام التوزيع من خلال تبنيها إستراتيجية تساعد على تصريف وبيع منتجات المنظمة من خلال تأمين قنوات ومنافذ توزيع تأخذ بعين الإعتبار مبدا الكلفة الأقل / التمايز.
- **إستراتيجية الترويج**: وتهدف إلى تشجيع المستهلك لشراء سلع ومنتجات المنظمة، وتتكون هذه الإستراتيجية من عناصر اساسية أهمها الإعلان، الدعاية والنشر، البيع الشخصي، تفعيل نشاط المبيعات، والجدول التالي يوضح الربط بين استراتيجيات وحدة الاعمال والاستراتيجيات الوظيفية.

8. إستراتيجية نظم المعلومات

نظام المعلومات الإستراتيجي هو نظام محوسب، وعلى أي من مستويات المنظمة الإدارية والوظيفية، والذي هو يعمل تغييرات جوهرية في الأهداف، والعمليات، والإنتاج، والخدمات، أو في العلاقات البيئية للمنظمة. ويكون له في تغييراته المؤثرة لطبيعة إدارة الأعمال، بحيث يساعد المنظمة في الحصول على موقع جيد بين المنظمات المتنافسة. وتكون لنظام المعلومات الإستراتيجي تأثيرات، يمكن أن تغير في إدارة أعمال المنظمة. وينبغي أن نميز بين نظم المعلومات الإستراتيجية ونظم المعلومات عل المستوى الإستراتيجي الذي يخدم الإدارات العليا، والذي يركز على مشاكل صناعة القرارات بعيدة المدى

لهذه الشريحة الإدارية فقط. من جانب آخر فإن نظم المعلومات الإستراتيجية تشمل شرائح إدارية ومهنية أكبر، كل المستويات، وتعالج موضوعات أعمق ولها بعد أوسع، بحيث تغير، بشكل جذري، المنظمة نفسها.

تساعد نظم المعلومات الاستراتيجية الشركة في عرض منتجاتها وخدماتها بتكلفة أقل من المنافسين، أو أن هذا النوع من النظم يمكن الشركة من تأمين قيمة أكبر وأفضل وبنفس تكاليف المنافسين، تمكن نظم المعلومات الاستراتيجية الشركة من تحسين سلسلة القيمة الداخلية، كما وتمكنه من تأمين روابط متينة وكفوءة مع المجهزين، والزبائن، وشركاء الأعمال. وكذلك المشاركة في ميزات الربط بالشبكة العنكبوتي/الويب. كذلك تستطيع الشركة استخدام نظم المعلومات الاستراتيجية لكي تنقب عن المعلومات التي تخص سوق محددة، أو مجموعة من الزبائن. من جانب آخر تمكن نظم المعلومات الاستراتيجية الشركة من تحليل إتجاهات وأذواق الزبائن وتفضيلاتهم. والجدول ادناه يلخص بعض الاستراتيجيات على مستوى الوظيفي وكيفية ربطها مع استراتيجية وحدة الاعمال.

جدول (11): الربط بين استراتيجيات وحدة الاعمال واستراتيجيات الوظيفية

استراتيجيات وحدة الاعمال / استراتيجيات الوظيفية	استراتيجية الكلفة الاقل	استراتيجية التمايز	استراتيجية الكلفة الاقل والتمايز	استراتيجيات متعددة
استراتيجيات الشراء	الشراء بالكلفة اقل بواسطة الخصم والكمية والتسهيلات عملية التخزين والرقابة الدورية بشكل كفوء	شراء المدخلات بجودة عالية حتى وان كلفتها عالية والتسهيلات العملية والانشطة الرقابة الاخذ بها حتى وان كانت الكلفة عالية.	شراء مدخلات ذات جودة عالية وبكلفة اقل كلما كان ذلك ممكن، ادارة التخزين والقيام بانشطة رقابة عالية وبكلفة اقل.	مزيج
استراتيجيات ادارة الانتاج والعمليات	تاكيد على الكفاءة العمليات بواسطة التعلم والتدريب والاستفادة من اقتصاديات الحجم.	التاكد على جودة العمليات حتى اذا كانت الكلفة عالية	التاكيد على جودة العمليات بتكاليف قليلة كلما كان ذلك ممكن.	مزيج
استراتيجية التمويل	التكيد على العمل بتكاليف تمويل اقل بواسطة الاقتراض من خلال الحصول على كلفة ائتمانية منخفظة.	التأكد في الحصول على الموارد ومخرجات نقدية متطورة، او المبدعه والتاكد على عمليات الابداع حتى عندما يكون التكلفة والتمويل عالي.	التاكد في الحصول على الموارد والمخرجات والحصول على مخرجات نقدية متطورة او مبدعة بتكلفة اقل كلما كان ذلك ممكن	مزيج
استراتيجية البحث والتطوير	ضرورة ان تكون عملية البحث والتطوير هادفه وصادقة وتسعى لتقليل كلفة العمليات والتوزيع	تهدف عملية البحث والتطوير في الانتاج و والخدمة لانجاز مخرجات مرغوبة وجديدة.	التاكيد على اهداف البحث والتطوير في مجال الانتاج والخدمة بكلفة اقل كلما امكن	مزيج
استراتيجية ادارة الموارد البشرية	التاكيد على نظم المكافات التي تشجع على تقليل التكاليف.	تاكد على نظم المكافات التي تشجع على تحسين المحرجات	التاكد على نظم المكافات التي تشجع على تحسين المخرجات	مزيج
استراتيجية التسويق	التاكيد على الكلفة الاقل في مجال التوزيع والاعلان	توزيع متميز والتاكيد على الاعلان والترويج بشكل واسع.	التاكيد على منافذ التوزيع المتميزة والتاكدي على الاعلان والترويج باقل كلفة كلما كان افضل.	مزيج

اسئلة الفصل الحادي عشر

س1:وضح بشكل علمي الاستراتيجية الوظيفية؟ وهل يمكن لكل قسم او وحدة في المنظمة بمقدورها وضع استراتيجية خاصة بها؟ وهل تعد مستقلة عن الاستراتيجية الخاصة بوحدة الاعمال الاستراتيجية.

س2: عدد مكونات الاستراتيجية الوظيفية؟ ثم اشرح اثنان منها فقط؟

س3: على كل منظمة ان تشرف وتتابع خطط واعمال الاقسام الموجودة فيها؟ في ضوء هذه العبارة وضح علاقة بين الاقسام في حالة صياغة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية الخاصة بهم؟

س4: وضح العلاقة بين الاستراتيجيات الوظيفية واستراتيجية وحدة الاعمال؟

الفصل الثاني عشر
التنفيذ الاستراتيجي

اولا: مفهوم تنفيذ الإستراتيجية

بعد صياغة الإستراتيجية على مستوى المنظمة ووحدة الأعمال والوظائف، وكذلك بعد إختيار البديل الإستراتيجي المناسب، فإنه يكون منطقياً أن توضع الإستراتيجية في موضع التنفيذ. لذا تعد عملية التنفيذ هي المرحلة قبل الأخيرة من عمليات الإدارة الإستراتيجية.

لذلك عرف تنفيذ الإستراتيجية من قبل عدة باحثين منهم "DAVID " اشار على انها عملية تؤثر في جميع أفراد المنظمة، إبتداءا من أعلى مستوياتها إلى أدناها، فهويشير إلى أن عملية تنفيذ الإستراتيجية عملية بالغة التعقيد، لابد من توفر لها المنظمة طاقم إداري يفهم الإستراتيجية ويتميز بولاء للمنظمة بشكل يضمن ربط أهدافهم كطاقم إداري وأهداف المنظمة وجاء جونسون وجوش (Johnson et Jauche) ليقدم تعريفا لعملية تنفيذ الإستراتيجية، أنها العملية التي ينوط بها تحويل الإستراتيجية من موضوعها النظري إلى واقعها العملي وذلك بتحويلها إلى إجراءات عمل في إيطار بناء نظم التخطيط، وتخصيص الموارد البشرية والمادية، ونظم للأفراد والحوافز، ونظم المعلومات الإدارية والقيادة.

ومن خلال التعريفين السابقين يمكننا أن نقدم تعريفا لعملية تنفيذ الإستراتيجية بأنه تهيئة المنظمة من كافة الجوانب الإدارية والوظيفية، بشكل يضمن وضع الخطة موضع التنفيذ من خلال خلق التنسيق والتكامل بين الوظائف ومختلف الوحدات التنظيمية، ورسم الإطار العام لتنفيذ الإستراتيجية، وكذلك توفير هيكل ملائم. او يمكن تحديد تعربف اخر للتنفيذ الإستراتيجي بأنه سلسلة من الأنشطة والفعاليات المترابطة التي تمارس لوضع الإستراتيجية موضع التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية والميزانيات والإجراءات. وتشمل هذه الأنشطة التركيب التنظيمي، السياسات التنظيمية، نظام المعلومات، الأفراد، القيادة، نظام المكافآت والتعويض، نظام الإتصالات، نظام التخطيط، ونظام التقويم والرقابة.

إن التنفيذ الفعال للإستراتيجية يعتمد على:

- البناء التنظيمي المناسب، حيث أن الهيكل التنظيمي لابد ان ينسجم مع الإستراتيجية.
- التخصيص المتوازن للموارد على الأنشطة والفعاليات.
- وجود نظام تحفيز ملائم للمساعدة على الإنجاز بشكل ملائم.

- وجود أنظمة معلومات إدارية فعالة، مثل البرامج والموازنة، والإجراءات.
- وجود ثقافة تنظيمية مشجعة للعمل.

يبين الشكل ادناه في حالة ان يكون هناك تخطيط جيد من قبل الادارة العليا وتنفيذ جيد أي ان هناك عاملين ذات خبرة ومهارة وارادة في تنفيذ الخطة سيكون نجاح كامل للخطة، لكن في حالة التخطيط غير مناسب كان يكون مبالغة في الخطة اوقلة في الموارد اوعدم الاخذ كافة العوامل التي من الممكن ان تؤثر في الخطة، لكن هناك منفذين جيدين لهم خبرة ومهارة في العمل هنا سيكون امكانية انقاذ الخطة..على سبيل المثال المهندس عندما يعد تصمييم لمنزل اوشركة سياتي البنى (الذي يعمل في البناء) ذات الخبرة والمهارة سيعدل الانحراف الموجود في الخطة.

وفي حالة تخطيط غير مناسب وتنفيذ غير مناسب سيكون اكيد فشل كامل للخطة وبالتالي ستهدر الموارد وفشل المنظمة في حالة التمسك بالخطة ذات التخطيط غير المناسب.

التنفيذ \ التخطيط	غير مناسب	مناسب
ممتاز	إمكانية إنقاذ التخطيط إعادة صياغة التخطيط طبقاً للأهداف	نجاح كامل
ضعيف	فشل كامل	عدم إمكانية الإنقاذ إعادة تقييم وتقويم التخطيط طبقاً لمعايير التخطيط

شكل (43): مصفوفة التخطيط والتنفيذ

ثانيا: العلاقة بين تنفيذ الإستراتيجية ورسمها والفرق بينهما

سنحاول وصف العلاقة بين تنفيذ الإستراتيجية ورسمها، وكذا الفرق بينهما.

1. العلاقة بين تنفيذ الإستراتيجية ورسمها

إذا جئنا لعملية وصف العلاقة بين تنفيذ الإستراتيجية ورسمها إتجاهان أحدهما يفصلهما تماما بينما الثاني يؤكد وجود العلاقة بينهما.

الإتجاه الأول: وهوإتجاه يؤكد العلاقة بين رسم الإستراتيجية وتنفيذها، بشكل تكاملي حيث أنهما متداخلان ومتكاملان.

الإتجاه الثاني: وهوإتجاه يؤكد عدم وجود العلاقة بين رسم الإستراتيجية وتنفيذها.

إلا أن ما يمكننا الإشارة إليه هوصعوبة الوصول إلى تأكيد الفصل بين رسم الإستراتيجية وتنفيذها، فنجاح الإستراتيجية يبقى مرهونا بتكاملهما معا، فنحن من خلال هذا الطرح نساند الإتجاه الأول.

2. الفرق بين تنفيذ الإستراتيجية وصياغة الاستراتيجية

لا يعني صياغة الإستراتيجية أن المنظمة وصلت إلى ضمان نجاح عملية تنفيذها، وذلك بالنظر إلى الإختلاف التام بين الأنشطة المتعلقة برسم الإستراتيجية وتنفيذها ويمكن تلخيص بعض من هذه الإختلافات كمايلي من خلال الجدول أدناه.

جدول (12): يوضح صياغة وتنفيذ الاستراتيجية

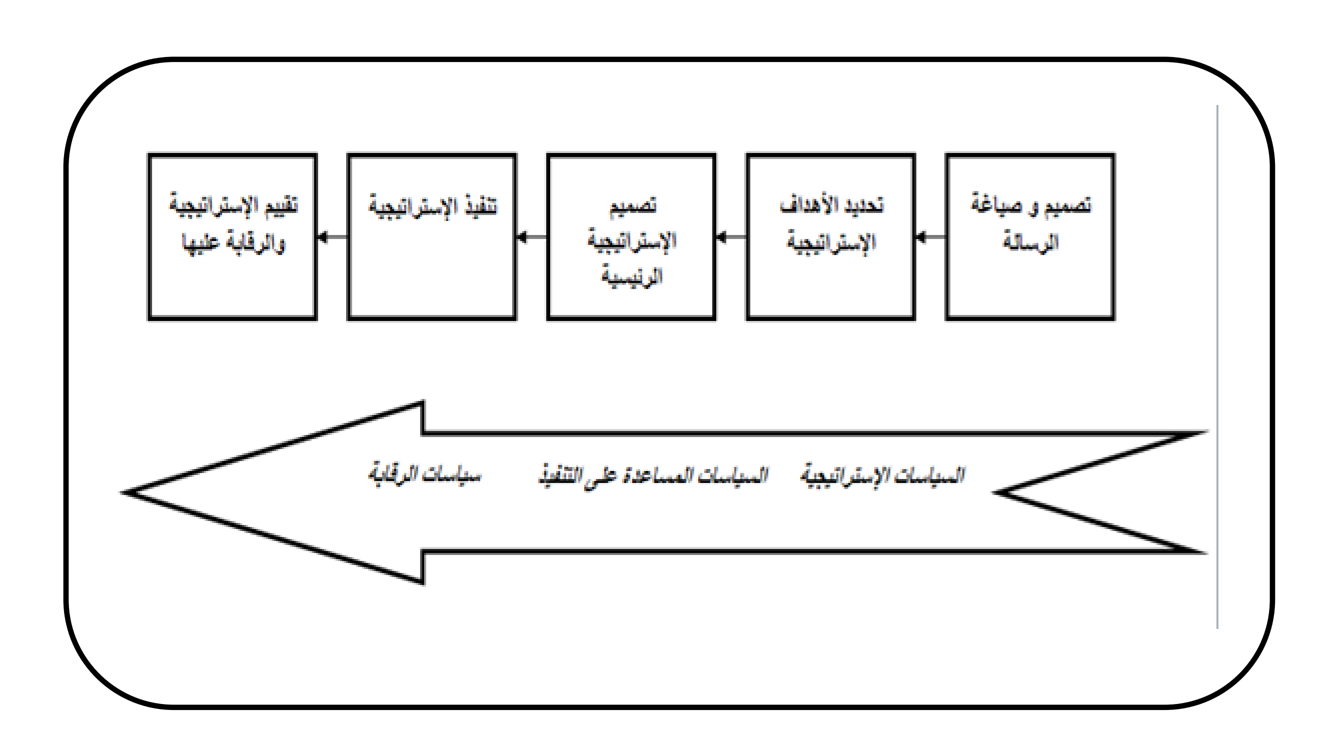
صياغة الإستراتيجية	تنفيذ الإستراتيجية
- من حيث درجة الصعوبة، فرسم الإستراتيجية أمر سهل. - رسم الإستراتيجية يتم من طرف الإدارة العليا. - رسم الإستراتيجية عملية تتصف بالطابع الذهني. - رسم الإستراتيجية يتطلب عملية التنسيق بين عدد محدود من الأفراد أي عدد قليل. - يتطلب رسم الإستراتيجية مهارات تتعلق بوضوح المفاهيم وإمكانية إجراء التكامل والتحليل. - تهتم ببيان وتحليل العوامل المؤثرة قبل التنفيذ. - تستلزم التنسيق والتكامل بين عدد قليل من الأفراد. - تركز على التنبؤ والتوقع المستقبلي.	- تنفيذ الإستراتيجية أمر بالغ التعقيد والصعوبة. - تنفيذ الاستراتيجية يؤثر على المنظمة من القاعدة إلى القمة. - أما التنفيذ فهويعتمد على وظائف تشغيلية بحته. - عملية تنفيذ الإستراتيجية يتطلب التنسيق بين عدد كبير من الأفراد. - تنفيذ الإستراتيجية يتطلب مهارات خاصة تتعلق بكيفية تحفيز وإدارة الاخرين. - يتضمن أنشطة وعمليات فعلية. - تهتم بإدارة العوامل المؤثرة أثناء العمليات والإنتاج. - يعتمد على مهارات دافعية وقيادة ميدانية فعالة. وتتطلب التنسيق بين عدد كبير من الأفراد

ثالثا: موقع تنفيذ الإستراتيجية في الإدارة الإستراتيجية

يحتل تنفيذ الإستراتيجية موقعا هاما في الإدارة الإستراتيجية، التي لا يتم بلوغها بمجرد تحديد المنظمة للكيفية التي سيتم من خلالها إنجاز الأهداف. لذا يعد التنفيذ الإستراتيجي دالة في عدة عوامل منها الهيكل التنظيمي، وأساليب التنفيذ المتبعة ومدى توافر الموارد البشرية، فعند فهم وإدراك متطلبات تنفيذ الإستراتيجية لا بد من الإجابة على عدة تساؤلات هي:

- هل الآليات والهياكل مترابطة مع بعضها البعض بشكل يتناسب والإستراتيجيات الموضوعة.
- هل تم توصيل الإستراتيجية بطريقة سليمة لجميع الأطراف ذات العلاقة بها.
- هل يساعد التحفيز والأجور على تدعيم السلوك والإنجاز بشكل ملائم.

والشكل التالي يوضح موقع تنفيذ الإستراتيجية في الإدارة الإستراتيجية:



شكل (44): موقع تنفيذ الإستراتيجية في الإدارة الإستراتيجي

المصدر: أبوقحف عبد السلام، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، سنة 2002، ص 320.

رابعا: الإعتبارات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية

هناك عدة إعتبارات من الواجب إتخاذها في الحسبان قبل البدء في تنفيذ الإستراتيجية وهي الزمن، الإعلام والمعرفة بالخطة الإستراتيجية، حشد الجهود وتعبئة العاملين وضع مستويات الأداء، سنستعرض لكل منها بنوع من التفصيل.

1. الزمن:

يمثل عنصر الزمن سلاحا إستراتيجيا، كما أن المنظمة التي تعتمد إستراتيجيتها على الزمن يمكن أن تحقق ميزة تنافسية وذلك إذا تمت المحافظة على التمييز الزمني وكذلك إذا كان المستهلك يعطي قيمة أكبر للوقت.

فالإستراتيجية المعتمدة على الزمن مكون هام وحرج للبدائل الإستراتيجية في الوقت الحاضر، فضلا عن ذلك فإن الميزة التنافسية المعتمدة على عنصر الزمن يمكن الإحتفاظ بها فقط في حالة ما إذا كانت المنظمة تشجيع الإبتكار، السرعة في التصرف والسرعة في الإستجابة وكل ذلك بالتزامن مع العنصر التكنولوجي الذي يسمح بتنفيذ ذلك في المنظمة.

2. الإعلام والمعرفة بالخطة الإستراتيجية:

فالتزام رؤساء المنظمات ومساعديهم بعملية التخطيط الإستراتيجي فذلك يعني أنهم على درجة عالية من الوعي والمعرفة بأهمية التخطيط فإرسال تقارير دورية عن التطورات في عملية التخطيط كفيل بنشر المعرفة وسط أفراد المنظمة وعند الإنتهاء من الخطة الإستراتيجية لابد أن تصل إلى بقية أجزاء المنظمة من خلال:

- توزيع نسخ مكتوبة من الخطة مرفوقة بخطاب توضيحي.
- نسخ من المعلومات لكل الموظفين.
- عقد لقاءات مباشرة بين مجلس الإدارة والمديرين وفريق التخطيط.

3. حشد الجهود وتعبئة العاملين:

من الأدوار الرئيسية التي يقوم بها رئيس المنظمة هوتوجيه الجهود نحوالخطة الإستراتيجية، بحيث يتطلب تنفيذ الخطة الإستراتيجية، ووضعها موضع التنفيذ ضرورة تعبئة الجهود داخل المنظمة تجاه الخطة، ويجب أن يؤثر رئيس المنظمة تأثيرا جوهريا على التغيرات التي تتطلبها الخطة الإستراتيجية

وأن يكون على فهم عميق بالخطة الإستراتيجية حتى تتم التعبئة الداخلية، بعد أن تتم هذه التعبئة فإن الخطة تبدأ دورها كموجه لكل قرار تشغيلي وكقوة دافعة للمنظمة.

4. وضع مستويات الأداء:

قبل البدء في وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ، لابد من التأكد من إعداد قائمة مؤشرات النجاح، حيث يتم من خلال هذه القائمة إعداد مستويات الأداء لكل المجالات الإستراتيجية الهامة داخل المنظمة وذلك يفيد بعد التنفيذ أيضا في أنه يمكن من تحديد الإنحرافات على مستويات الأداء المحددة سابقا، ويقوم أعضاء الإدارة العليا بمراجعة القائمة على أساس دوري بغرض مكافئة هؤلاء الذين حققوا نجاحا في مؤشرات النجاح، ومعاقبة من يخالف هذه المؤشرات بالإضافة إلى ذلك فالمنظمة التي تضع اعتبار الجودة في خطتها الإستراتيجية فلا بد أن تدرج مؤشرات الجودة في قائمة مؤشرات النجاح.

خامسا: تهيئة للقضايا الإستراتيجية العامة

عملية نقل الإستراتيجية من الوضع والإعداد إلى التنفيذ يتطلب على المنظمة دراسة مجموعة من القضايا العامة هي:

1. خلق درجة عالية من التطابق:

بين الإختيار الإستراتيجي وبين الهيكل التنظيمي للمنظمة، فالعلاقة بينهما علاقة تفاعلية وليست تبعية، بمعنى أن الهيكل التنظيمي يجب أن يكون قابلا للتغيير، كما هوالخيار الإستراتيجي وذلك لتحقيق أكبر قدر من التكامل بينهما. فقد تبت أن المنظمات التي لم تنجح في خلق هذا التكامل هي الأقل فعالية من حيث تحقيق الأهداف.

2. ثقافة المنظمة:

هنا لابد من الإجابة على السؤال التالي: هل ثقافة المنظمة الحالية تصلح لتطبيق الإستراتيجيات التي تم إختيارها.

وكإجابة عن هذا السؤال في حالة نعم، لا نجد أي إلتباس، لكن الإشكال في حالة الإجابة بلا، وذلك لصعوبة تغيير ثقافة المنظمة خصوصا إذا كان التغيير بشكل عميق، فهوبمثابة الأمر الصعب إن لم يكن مستحيلا.

3. القيادة وتحقيق الأغراض:

هنا نذهب إلى موضوع تبيان العلاقة بين القيادة ومناخ التنفيذ، فمن الأمور التي لا جدل فيها هي أهمية القيادة الفعالة في توفير المناخ التنظيمي الملائم الذي يسمح للمنظمة بتحقيق أهدافها.

فعلى القائد أن يثق في أفكاره حتى يسهل عليه تحقيقها مع بذل شيء من الجهد ولابد أن يراها مرؤوسيه في شكل سلوك فعلي ومرئي، كما عليه أن يتصف بحد أدنى من الإنسانية تجعله يكسب ود مرؤوسيه ومستوى عالي من الإحترام فهوقد يحقق أهدافه من خلال فرض الشعور بالخوف لدى الإفراد، لكن ذلك لن يتسنى له دون تكلفة نفسية لهم، فاستمرار شعور الأفراد بالخوف يؤدي إلى إيذائهم نفسيا مما يسبب ظررا كبيرا للمنظمة.

كما يجب أن تكون نظرة القائد الفعال طويلة الأجل، لكن هذا لا يعني تركيزه على تحقيق النتائج في الأجل الطويل، بل عليه أن يحقق التوازن بين المستقبل والحاضر، وأن يكون القائد محل إعجاب وإلهام بالنسبة لأفراد المنظمة فيتأثرون به وبأفكاره ويحافظون عليها حتى في حال رحيله.

4. إعداد السياسات الوظيفية المتخصصة:

إن أحد المفاتيح الأساسية لتحويل الإستراتيجيات التي تم إختيارها من أفكار وخطط إلى واقع تنفيذي هوقيام المنظمة بتنمية عدد من السياسات الوظيفية المتخصصة، فمشاركة مديروالإدارات الوظيفية المختلفة في وضع السياسات الخاصة بهم حتى يمكنهم تنفيذ ذلك الجزء من الإستراتيجيات الذي يتعلق بميدان أعمالهم.

والسياسات تساعد في تحديد الوحدات المسؤولة عن وضع الإستراتيجيات موضع التنفيذ، كما تساعد على تحديدها هوالذي ينبغي توقعه من الإستراتيجية، فالسياسات الجيدة لابد لها أن تقبل الشروط التالية:

- أن تغطي كل الجوانب الحيوية والهامة للمنظمة.
- أن يكون هناك تكامل بين السياسات في المعاملات الوظيفية المختلفة.
- أن يكون من الممكن تنفيذها في ظل الظروف البيئية المتوقعة.
- أن تعكس هذه السياسة الموارد المتاحة حاليا للمنظمة والمتوقعة في المستقبل.

سادسا: تهيئة القضايا الخاصة

تهيئة القضايا الخاصة: إن القضايا العامة السابقة تهم كل المنظمات عندما تأتي لمرحلة وضع إختياراتها الإستراتيجية موضع التنفيذ ولكن إلى جوار هذه القضايا العامة فإن هناك عددا من القضايا الخاصة، والتي تهم بعض المنظمات دون غيرها، أهم هذه القضايا هي قضية تقديم افدارة العليا للتغيير

المطلوب في توجيهات وأنشطة المنظمة والعمل على مواجهة مشاكل هذا التغيير، وكذلك قضية تنمية المنظمة بصورة تتلائم مع التغيرات التي تحدث أوالمتوقع حدوثها في بيئتها الداخلية والخارجية سنتناول كل قضية على حدى.

❖ قضية التغيير:

تعتبر هذه القضية خاصة بالنسبة لتلك المنظمات التي تحاول إجراء تعديل في توجيهاتها وأنشطتها، ولقد قلنا من قبل أن معظم المنظمات لا تقبل هذا النوع من التغيير، وإنما تفضل القيام بالتعديل البطيء والذي لا يولد أي مشكلات مع العاملين في المنظمة ومن أهم ما كتب الباحثون في عمليات التغيير نجد ما كتبه " كيرت لوين" والذي يرى بأن التغيير لابد وأن يمر بثلاث مراحل أساسية وهي:

- مرحلة إذابة الثلوج.
- مرحلة التغيير.
- مرحلة إعادة التثليج.

أ- **مرحلة اذابة الثلوج**: يقصد بها إقناع العاملين بعدم جدوى الإستراتيجية أوالسلوك المعمول به حاليا، إذ يجب تغيير الإستراتيجية لأنها لم تعد ملائمة، ولتدعيم هذا المستوى من الإقناع فقد تستخدم المنظمة بعض المعايير الخاصة بالآداء والتي تظهر سواء في الأداء مثل إنخفاض معدل الربح، أوتقلص حصة المنظمة في السوق، فإستخدام تحليل الفجوة والذي يظهر الفارق بين الأداء الحالي باستخدام بعض المعايير كالربحية وبين الأداء المستهدف يمكن المنظمة من إقناع الأفراد العاملين بالمنظمة بضرورة التخلص من السلوك الحالي وإستخدام إستراتيجيات جديدة.

ب- **مرحلة التغيير:** حيث يكون موضوع هذه المرحلة إختيار بعض الأساليب والتي يمكن إستخدامها وضع التغيير المطلوب موضع التنفيذ، وهي مرحلة تتطلب وقتا طويلا نسبيا، وهناك عدة أساليب تم تنميتها بواسطة علماء تنمية المنظمات والتي تساعد افدارة في تدخلها التطبيق بعض الإستراتيجيات الجديدة.

ت- **اعادة التثليج:** تعني من خلالها تقوم المنظمة ببناء درجة عالية من إلتزام الأفراد نحوالإستراتيجية الجديدة دون خلق أي نوع من المقاومة تجاهها، وقد تتضمن عملية إعادة التثليج أن تحاول المنظمة تغيير ثقافتها بحيث تتناسب مع متطلبات الإستراتيجية الجديدة.

سابعا: شروط عملية التنفيذ الاستراتيجي

1. تحديد الأهداف:

تحديد الأهداف في المدى قصير الأجل عامل ضروري لتنفيذ الاستراتيجية، فهونشاط مركزي يشترك فيه كل المديرين في المنظمة، كونه:

- يمثل الأساس الذي يقوم عليه تخصيص الموارد.
- تعتبر المؤشر الأول لتقييم المديرين.
- يمكن إعتبارها كمقياس لدرجة التقدم في تحقيق الأهداف طويلة الأجل.

ولكن يجب ومن الضروري التأكد بأن الأهداف الفرعية تلقى القبول من قبل المديرين وأنها متناسقة مع الأهداف طويلة الأجل، وأن تستند الأهداف الفرعية إلى الإستراتيجيات المطبقة، ولضمان تحقيق ذلك فقد وجب على المديرين أن يقوموا بإشراك مرؤوسيهم في مراحل وعمليات وضع الأهداف الفرعية وبالتالي ضمان حد أعلى من الولاء لهذه الأهداف، وضمان إنسجامهم الإيجابي مع عملية تنفيذ الإستراتيجية.

ولكن ما ينبغي الاشاره له هوأن تكون الأهداف القصيرة الأجل قابلة للقياس، متجانسة ومعقولة مرفوقة بمكافئات وعقوبات.كما يلزم توفر قدرة عالية للمنظمة لإدارة الصراعات التي تحدث، والتي من أسبابها:

- المنافسة على الموارد النادرة والخاصة بالتنظيم.
- وجود فارق في مستوى الإدراك للأهداف بين أفراد المنظمة.
- عدم فهم الرؤساء للأهداف الفرعية القصيرة الأجل.

وهناك العديد من السبل التي يمكن إعتمادها لتقليل آثار الصراع يمكن تقسيمها لثلاث مجموعات رئيسية هي:

1) **مواجهة الصراع:** هنا يتم تبادل الأدوار بين المجموعات المتصارعة، مما يضمن إدراك وجهة نظر الطرف الآخر بشكل كبير، ثم يتم العمل على حلها، أوالتقليل من حدة الصراع.
2) **حل الصراع:** هنا يمكن القول أن لا خاسر ولا رابح من المتصارعين، فإعتماد الحل الوسط لفض النزاع أوإعتماد رأي الأغلبية.
3) **المجموعة الثالثة ترى أن العمل على تفادي حدوث الصراع،** وذلك بتجاهل المشكللة الخاصة بموقف الصراع وذلك على الأقل أن ينتهي الصراع ذاتيا أوفصل الأفراد المشتركين في الصراع ماديا.

2. رسم السياسات:

عملية رسم السياسات تأتي بعد تحديد الأهداف الفرعية قصيرة الأجل، وتحديد الأسلوب الذي يتم من خلاله تغطية هذه الأهداف، ويكون تحديد هذا الأسلوب برسم السياسات التي من خلالها يتم وضع القيود ومجال الممارسة الإدارية وصياغة السياسات بشكل مناسب يحتل دورا حيويا في تنفيذ الإستراتيجية، فإن للسياسات دور مساعد ودعم للتغيير في التوجه الإستراتيجي للمنظمة.

كما أنها ضرورية لحل وللتغلب على المشاكل المتكررة عند حدوثها حيث دورها الأساسي هوأن تكون مرشدا لعملية تنفيذ الإستراتيجية وتوضيح ما الذي يجب أداؤه.

كما يمكن أن تكون السياسات بسيطة وسهلة الفهم، أوأن تكون معقدة وصعبة الفهم، مثل: من المحتمل أن يتم تمشيط المكونات والإجزاء الخاصة بالمنتجات التي تنتج داخليا.

فيتضح من كل هذا أن السياسات تمثل الأساليب التي يمكن أن تضمن التنفيذ التابع للإستراتيجية عن طريق قيامها بتقسيم القرارات المنفذة لهذه الإستراتيجية، وكمثال للسياسات الداعمة للإستراتيجية.

- **التسويق:** وذلك بطرح السؤال: هل يتم إستخدام قنوات توزيع متعددة أم يتم إستخدام التوزيع المكثف آخر؟
- **الإنتاج:** هل سيتم إستخدام العمل الإضافي؟ وهل سيتم الإحتفاظ بمخزون أمان عالي، أم منخفض ؟

3. تخصيص الموارد:

يعد فشل المنظمة في تحقيق الموارد الموافقة أكبر معوق للإدارة في تحقيق أهدافها، فبعد تخصيص الموارد من الأنشطة افدارية الرئيسية التي تسمح بتنفيذ الإستراتيجية الذي يقوم على مناطق العوامل السياسية أوالشخصية، حيث يصبح من الصعوبة بما كان إتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة إذا لم يتم تخصيص الموارد بشكل غير مناسب. وهوما يجعل الإدارة تفشل في إقناع العاملين بجدوى الإلتزام بالإستراتيجية.

إذا لم يكن تخصيص الموارد طبقا للأولويات المحددة والمرتبطة بالأهداف الفرعية لا يحقق النجاح، فتحديد هدف فرعي بزيادة نسبة إيرادات أحد الأقسام في العام المقبل، بالضرورة يحتم زيادة معينة في الموارد التي ستخصص لهذا القسم. ويمكن تصنيف الموارد التي يمكن إعتمادها في تحقيق الأهداف إلى موارد مالية، وموارد مادية، موارد بشرية وموارد تكنولوجية.

- **الموارد المالية**: وهي المتمثلة في الأموال السائلة، الخصوم المتداولة وحقوق الملكية.
- **الموارد المادية:** وهي تشمل العقارات المنقولة والغير منقولة، المخزونات المواد الخام.

- **الموارد البشرية:** وتمثل العنصر البشري الموجود في المنظمة.
- **الموارد اللتكنولوجية:** وتمثل كل المعارف والمهارات، الأساليب والأدوات التي يمكن المنظمة من الإستمرار في ممارسة نشاطاتها المختارة. والجدول ادناه يوضح طبيعة العلاقة بين شروط التنفيذ الاستراتيجي وادوار المدراء في المنظمة في صياغة وتنفيذ الخطة.

4. خطوات تخصيص الموارد:

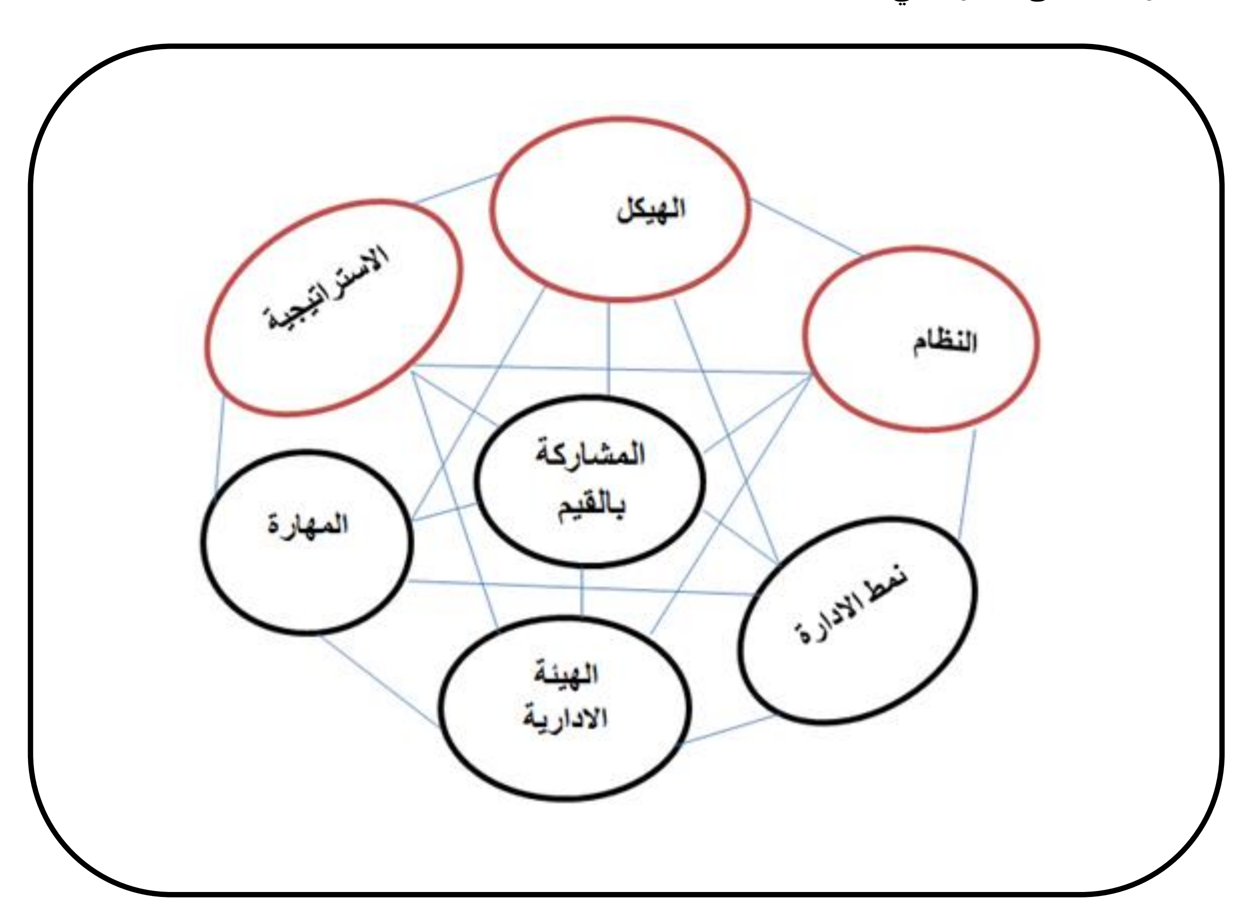
أولا: تحديد جميع الموارد الموجودة والمتاحة للمنظمة.

ثانيا: تكوين مخزون بالموارد المتاحة على مستوى القطاعات الإدارية والأقسام.

ثالثا: تطوير طلب تخصيص موارد بواسطة القطاعات الإدارية.

رابعا: مقارنة الطلبيات الخاصة الحالية للموارد مع الأهداف الفرعية قصيرة الأجل

قدمت مجموعة ماكينزي **Mckinsey** الاستشارية نموذج عرف باسمها أطلق عليه نموذج (S_7) اذ يلاحظ ان هناك ثلاثة عوامل في المصفوفة تعتبر عوامل ثابتة ولا يمكن تغيرها بفترة قصيرة لانها تكلف المنظمة اما بقية العوامل هي عوامل ذات مرونه يمكن تغيرها والتالي شرح مختصر عن كل عامل من المصفوفة... على النحوالتالي:



شكل (45): مصفوفة ماكنزي

قدمت مجموعة ماكينزي الاستشارية نموذج عرف باسمها ببيان العناصر الإدارية والتنظيمية ويتكون هذا النموذج من سبع عناصر هي:

1- الاستراتيجية strategic:

وتشير الى مجموعة الممارسات المتكاملة التي تمارسها المنظمة بقصد تحقيق التفوق على المنافسين وتحسين صورتها امام العملاء مع قدرة مميزة على تخصيص الموارد.

2- الهيكل Structure:

وتمثل مجموعة العلاقات التنظيمية التي تظهر ها الخريطة التنظيمية والأعمال والمهام والمسؤوليات والسلطات الدالة على من المسؤول أمام من ؟ وتقسيم الأنشطة وبيان التخصصات وتحقيق التكامل والتنسيق فيما بينها والجدول ادناه يوضح ادوار المدراء الاستراتيجين في التنفيذ الاستراتيجي للخطة.

جدول (13): يوضح ادوار المدراء الاسنراتيجيون في تخصيص الموارد ووضع السياسات

الدور / الاستراتيجيون	(١) تخصيص الموارد / التنظيم	(٢) وضع السياسات / النظم الإدارية
١- مديرو الإدارة العليا على مستوى المنظمة ككل.	يقررون	يقررون
٢- مديرو الإدارة العليا على مستوى وحدة الأعمال.	يقررون لوحداتهم	يقررون لوحداتهم
٣- مخططو المنظمة ككل.	يقدمون النصح	يقدمون النصح ويساعدون في نظام التخطيط
٤- مجلس الإدارة.	يوافق على التغييرات الرئيسية	نادراً ما يتدخل
٥- الاستشاريون	يتم الاستعانة بهم أحيانا لتقديم النصح	غالبا ما يتم الاستعانة بهم لتقديم النصح

3- الأنظمة System:

وتدل على عمليات التشغيل والتدفقات التي تبين كيفية إتمام العمل داخل المنظمة أولا بأول وذلك لمختلف العمليات ومن بينها نظم المعلومات الرأسمالية ونظم الإنتاج والعمليات ونظم الرقابة، الجودة، ونظم قياس الأداء وتقييم العمل.

4- نمط الإدارة Style:

ويمثل نمط الإدارة الإيديولوجية الفكرية لإدارة المنظمة، وفلسفتها التنظيمية، بحيث تبين قيم معتقدات الإدارة، مهما يحتاج إلى الموارد المادية والبشرية ووقتية ويستحق أن يتحول إلى سلوك وتصرف.

5- الهيئة الإدارية Staff:

ويقصد بالهيئة الإدارية الموظفون داخل المنظمة وهنا يصبح من الضروري الاهتمام والتفكير في هؤلاء الأفراد بشكل متكامل ليس في شخصياتهم فقط بل في كل ما يتعلق بخصائصهم الديمغرافية بما يفيد التنفيذ الفعال للاستراتيجية.

6- القيم المشتركة Sheared value:

يمثل القيم والتطلعات الأساسية والطموحات التي يشترك فيها الأفراد بالمنظمة وغالبا لا نجدها صريحة في الأهداف، وإنما تعبر عن الأفكار العريضة للتوجه المستقبلي التي ترغب الإدارة العليا في نشره داخل المنظمة ومن ثم يجب مشاركتها من جانب الأفراد.

7- المهارات Skills:

وتمثل القدرات والإمكانات والكفاءات القادرة على تحويل المعلومات والمعارف إلى واقع علمي والخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات.

اسئلة الفصل الثاني عشر

س1: وضح مفهوم التنفيذ الاستراتيجي؟ ومن المسؤول عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

س2: وضح دور المدراء الاستراتيجيون في تنفيذ الخطة وفق شروط التنفبذ الاستراتيجي؟

س3: ماهي خطوات واجراءات التنفيذ الاستراتيجي؟

س4: وضح بشكل علمي العناصر الاساسية في التنفيذ الاستراتيجية وفق مصفوفة ماكنزي؟

س5: ماهي الاعتبارات الاساسية في عملية التنفيذ الاستراتيجي؟

س6: عملية نقل الإستراتيجية من الوضع والإعداد إلى التنفيذ يتطلب على المنظمة دراسة مجموعة من القضايا ؟ ماهي هذه القضايا وضحها بالتفصيل؟

س7: اشرح الشروط الاساسية في عملية التنفيذ لاستراتيجي؟

الفصل الثالث عشر
الرقابة الاستراتيجية

اولا: مفهوم الرقابة الاستراتيجية و أهميتها

أن الرقابة الاستراتيجية هي نظام للتأكد من تحقيق المنظمة لأهدافها، وذلك من خلال وضع مستويات للأداء المستهدف ثم قياس الأداء الفعلي ومقارنته مع المعايير الموضوعة للتعرف على مدى تحقيق أهداف الأداء الاستراتيجية. من هذا التعريف نلاحظ أن نظام الرقابة الاستراتيجية يتطلب وجود نظام للمعلومات، ووجود نظام جيد للاتصالات.

لذا تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الرقابة الاستراتيجية "Strategic Control " فعلى سبيل المثال يعرفها البعض بأنها " نظام للتعرف على مدى تنفيذ استراتيجيات المنظمة أي مدى نجاحها في الوصول إلى أهدافها وغاياتها، وذلك من خلال مقارنة ما تم تنفيذه فعلاً مع ما هو مخطط وتعديل الاستراتيجية على أساس نتائج التنفيذ، وبذلك تتحسن قدرة المنظمة على إنجاز أهدافها وغاياتها ".

كذلك يقصد بالرقابة الإستراتيجية تحديد مدى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف والغايات بنجاح وإذا كانت هذه الأهداف ممكنة التحقق كما خطط لها، وان من مهام الرقابة إعادة تكييف إستراتيجية المنظمة لتحسين قدرتها على تحقيق أهدافها.

ويعرفها (الحسيني) بأنها (النظام الذي يساعد الإداريين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه المنظمة في تحقيق أهدافها وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية اكبر.

ويمكن تعريفها بشكل مبسط بأنها (نوع خاص من رقابة المنظمة التي تركز على مراقبة وتقويم عملية الإدارة الإستراتيجية للتا كد من أنها تعمل بالشكل الصحيح وضمان تحقيق النتائج التي سبق التخطيط لها.

ويجب التمييز بين الرقابة الإستراتيجية ومفهوم الرقابة من خلال الموازنة فالرقابة الإستراتيجية هي أكثر سعة وشمولية مما هي عليه من جوانب الموازنة ويمكن تحديد نقاط المقارنة بينهما بما يلي:

جدول (14): مقارنة بين الرقابة التقليدية والرقابة الاستراتيجية

الرقابة من خلال الموازنة	الرقابة الإستراتيجية
الفترة الزمنية سنة فاقل.	الفترة الزمنية تتراوح بين عدة سنوات وأكثر من عشرة سنوات.
المقاييس كمية فقط.	المقاييس كمية ونوعية.
التركيز على الأنشطة الداخلية في المنظمة.	التركيز يشمل داخل وخارج المنظمة (البيئة الخارجية).
فعالية المعالجة بعد انقضاء فترة الموازنة.	المعالجة تتم أولا بأول.

وقد أشار (جونسون و جولس) إلى وجود ثلاثة أنواع من الرقابة هي:

- **الرقابة الإدارية:**

وتتم من خلال الرقابة على الأنظمة والقوانين والإجراءات.

- **الرقابة الاجتماعية:**

وتتم من خلال تأثير الثقافة على سلوك الإفراد والمجموعات.

- **الرقابة الذاتية:**

وهي الرقابة التي يمارسها الأشخاص على سلوكهم الشخصي.

ثانيا: مستويات الرقابة الاستراتيجية

كما نعلم هناك عدة مستويات في الإدارة التي تتحمل جميعهـا مسؤولية التخطيط الاستراتيجي، فلابد أن يوجد فيها أيضاً رقابة استراتيجية. أي تتبع الرقابة الاستراتيجية إلى المستوى الذي توجد فيه وبذلك يمكننا تقسيمها إلى (Bartol, Martin, 1991):

1. **الرقابة الاستراتيجية:**

الرقابة الاستراتيجية تهتم بمتابعه وتطبيق الخطط الاستراتيجية من خلال معرفه العوامل البيئية الحرجة، و تقييم آثار الأعمال الاستراتيجية التنظيمية وهي توجد في المستويات الإدارية العليا.

2. **الرقابة التكتيكية:**

وهي الرقابة التي تركز على تخمين تطبيق الخطط التكتيكية على مستويات الأقسام و ربط التوجيه بالنتائج الدورية واتخاذ الأعمال التصحيحية عند الحاجة.

3. الرقابة التشغيلية:

هي الرقابة التي تتم للتأكد من تطبيق الخطط التشغيلية و توجيه النتائج بشكل يومي واتخاذ الأعمال التصحيحية في حال وجود حاجة لذلك.

ثالثا: العلاقة بين مستويات الإستراتيجية والرقابة الإستراتيجية

تصنف الرقابة الإستراتيجية إلى ثلاثة مستويات هي:

- **الرقابة على المستوى الاستراتيجي:**

تهدف إلى أحكام الرقابة على الاتجاه الاستراتيجي العام للمنظمة نحو المستقبل وعلاقتها مع المجتمع التي تخدمه المنظمة.

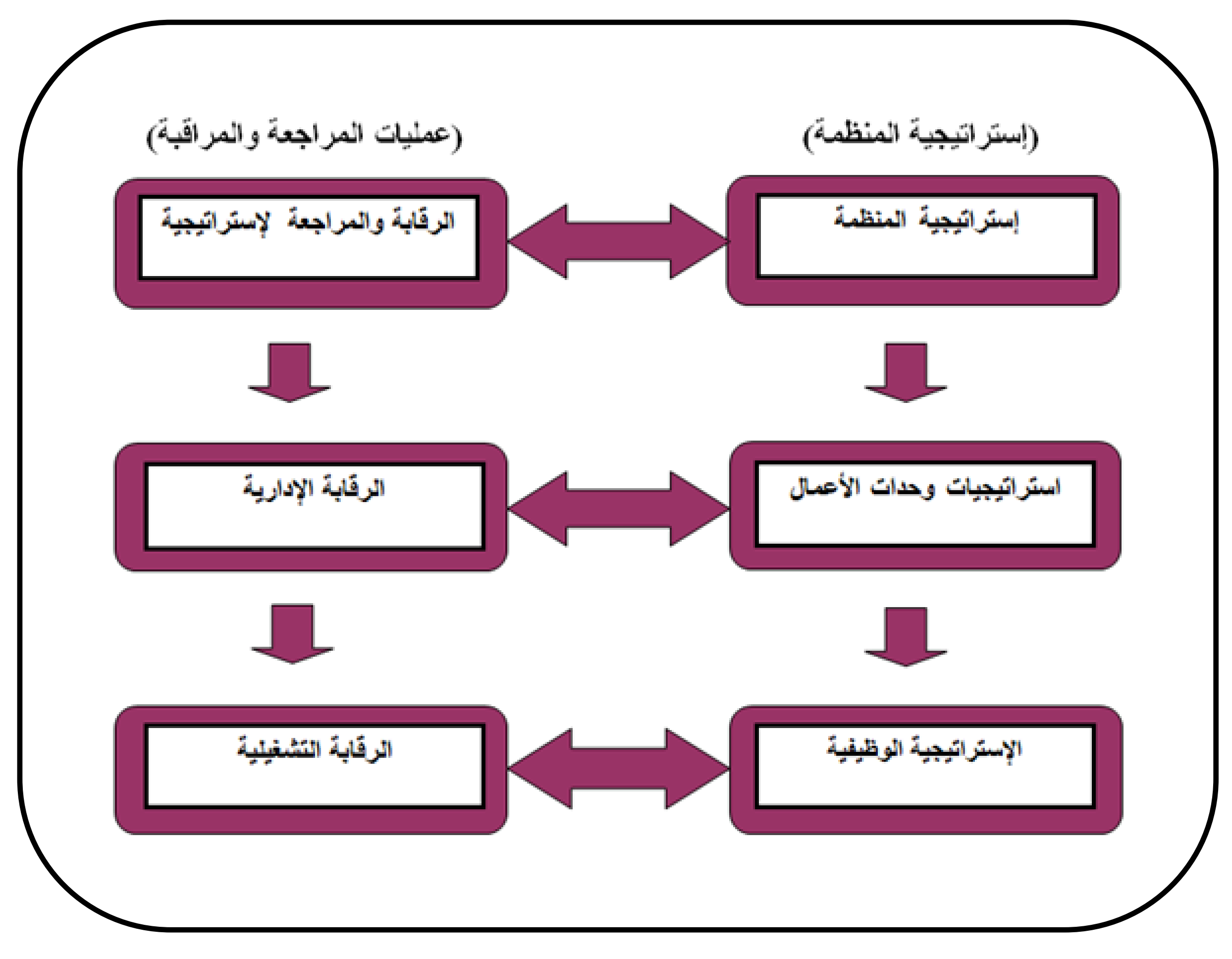
- **الرقابة على المستوى التكتيكي:**

تهدف إلى أحكام الرقابة على عملية تنفيذ الخطط الإستراتيجية والتاكدمن مطابقة الأداء مع الأهداف الموضوعة.

- **الرقابة على المستوى التشغيلي:**

تهدف إلى إحكام الرقابة على النشاطات والخطط قصيرة الأمد.

ويرى (المغربي) أن تكون الرقابة على جميع مستويات الإستراتيجية بدءاً من الإستراتيجية الكلية للمنظمة ومروراً باستراتيجيات وحدات الأعمال ووصولاً إلى الإستراتيجية الوظيفية أو التشغيلية ويبين الشكل التوضيحي التالي حاجة المنظمة إلى الرقابة الإستراتيجيةفي المستوى الأول والى الرقابة الإدارية في المستوى الثاني والى الرقابة التشغيلية في المستوى الثالث:



شكل (46): مستويات الرقابة الاستراتيجية

رابعا: مستلزمات تحقيق الرقابة الإستراتيجية

يجب إن تحدد المنظمة رسالتها وإستراتيجيتها وسياستها بصورة دقيقة وواضحة وتخطط إجراءاتها بشكل واضح وأكثر ملائمة0 لذلك فان تحقيق الرقابة الإستراتيجية يتطلب الأخذ بنظر الاعتبار عدة أمور مهمة منها:

- اقتصار نظام الرقابة على الحد الأدنى من المعلومات اللازمة لإعطاء صورة حقيقية عن الأحداث.
- بناء بعض المقاييس النوعية والكمية ومتابعة الأنشطة والنتائج الهامة.
- مراعاة عنصر الزمن في نظام الرقابة لكي يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.
- شمولية نظام الرقابة للمدى القريب والمدى البعيد.
- اكتشاف الاستثناءات والتدخل في حالة وقوع النتائج خارج مناطق السماح المحددة.
- التوجه نحو مكافاءة النجاح بدل معاقبة الفشل للوصول إلى معدلات الأداء المطلوبة.

ويرى (بينيت) إن المستلزمات التي يجب تبنيها بوصفها مبادئ عامة عند تكوين نظام الرقابة هي:

- تركيز الرقابة على المتغيرات الرئيسية والتي تكون حاسمة في تحديد نجاح أو فشل المنظمة.
- تسليم التقارير المتصلة بنواحي الأداء.
- توليد تغذية عكسية مبكرة عن المشاكل.
- ينبغي إن يكون نظام الرقابة نفسه موضوع للرقابة أي يجب أن يراقب بانتظام.
- التأكد من معلومات الرقابة التي يتوجب أن تكون جاهزة.
- المرونة الكافية لآلية الرقابة لكي تعمل بكفاءة حتى لوتم تبديل الخطط.

إن التطور السريع في تقنيات المعلومات قد جعل التحسينات المستمرة لأنظمة الرقابة أمرا ممكناً من خلال القدرة على التزود بالتقارير المناسبة في الوقت المناسب وللأشخاص المناسبين ولكن لسوء الحظ لاستخدم بصورة مثالية من قبل العديد من المنظمات في الدول النامية وان التغيرات السريعة التي يشهدها العالم جعل من الرقابة الإستراتيجية مطلب أساسي لنجاح أية منظمة.

إن المعلومات المتولدة من أنظمة الرقابة يجب أن تكون مهمة ليتم توجيهها من قبل أعلى مستويات الإدارة مع ضرورة حصول عملية الرقابة على الاهتمام والانتباه المستمر من قبل المدراء في كل مستويات المنظمة.

إن نظام الرقابة الاستراتيجي يجب أن يصمم ليعطي صورة حقيقية عن مايحدث، ويحتاج إلى أن يُكون فعل موجه أكثر من معلومات موجهه ويجب ان يساهم في تكوين الفهم الواضح ويخلق ثقة عالية بالمعلومات المستلمة وضرورة أن يكون بسيط وغير مربك وغير مقيد فالنظام المعقد غالباً مايربك الأشخاص وفاعليته تكون بفائدته وليس بتعقيده.

خامسا: أشكال الرقابة الاستراتيجية

هناك عدة أشكال للرقابة الاستراتيجية، تختلف باختلاف المعيار أو الأساس المستخدم للتصنيف، وسنذكر فيما يلي أهم المعايير المستخدمة:

1. الرقابة حسب زمن ممارستها

وتقسم الرقابة وفق هذا المعيار:

- **الرقابة السابقة "Feed forward control":** هدفها منع وقوع الخطأ وقد تسمى بالرقابة الأولية أو المبدئية أو الوقائية.

- **الرقابة الجارية (المتزامنة) "Concurrent control":** هي بمثابة نقاط تفتيش للتأكد من استمرار العملية. وهي توصف بالغربلة.
- **الرقابة اللاحقة "Feedback control":** وهي تتم بعد الانتهاء من العملية أو إتمام الخدمة للتأكد من مطابقتها لما هو مخطط.

2. الرقابة حسب طريقة تنفيذها

تقسم الرقابة على هذا الأساس إلى رقابة مباشرة ورقابة غير مباشرة:

- **الرقابة المباشرة:** وهي تتضمن مقابلات شخصية أو وجهاً لوجه لتوجيه العمليات، أو زيارات يقوم بها الرؤساء للتعرف على المشكلات والتحديات التي تواجه التنفيذ في الوحدات المختلفة.
- **الرقابة غير المباشرة:** يستخدم هذا النوع التقارير و أشكال أخرى مكتوبة لرقابة العمليات ومثال ذلك التقارير الدورية الشهرية مثلاً التي ترسل إلى الرؤساء أو الميزانية.

3. الرقابة حسب مجال تطبيقها

وتقسم الرقابة وفق هذا المعيار إلى رقابة كمية ورقابة نوعية

- تهتم **الرقابة الكمية** بكمية الأداء وهل هو مطابق لما هو مخطط.
- أما **الرقابة النوعية** فهي تهتم بكيفية أداء العمل أو الخدمة.

معايير أخرى:

كما يمكن أن تقسم إلى:

- **رقابة محاسبية:** تتعلق برقابة الأداء المالي أي تحقيق الأهداف المالية المخططة من خلال الاستعانة ببعض المقاييس كالعائد على الاستثمار ومقاييس مالية أخرى.
- **رقابة إدارية:** تهتم بتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وهذا يتطلب تقييم مدى التقدم باتجاه تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.

كما يمكن تقسيم الرقابة أيضاً إلى **رقابة النتائج ورقابة العمل والرقابة الشخصية**. كما نلاحظ تختلف وتتنوع أنواع الرقابة باختلاف المعيار المستخدم للتقسيم، وكل معيار يهتم بجانب معين في المنظمة ويتبع ذلك لطبيعة المنظمة وفلسفتها ورسالتها التي وجدت من أجلها.

سادسا: مجالات الرقابة الاستراتيجية

ما هي الأنشطة التي يجب رقابتها في المنظمة ؟

بما أن الرقابة الاستراتيجية تهدف إلى التأكد من تحقيق المنظمة لرسالتها، فلابد أن تتم رقابة أداء جميع الأنشطة التي تمارسها المنظمة التي تسعى إلى تحقيق تلك الرسالة، وهي الأنشطة الإنتاجية والمالية والتسويقيةوأداء الأفراد و جودة العملية.. الخ، والتي تختلف بالطبع تبعاً لنوع المنظمة، هل هي إنتاجية أم خدمية؟.. الخ. وفيما يتعلق بمجالات الرقابة في المنظمات، فإنها تتعلق بجميع الأنشطة التي تمارسها المنظمات و منها:

1. الرقابة المالية:

تستند رقابة الأداء المالي " Financial Performance " على تقييم الربح والعائد على الاستثمار. والربح " Profit " هو ما تبقى من الدخل الإجمالي بعد خصم النفقات الكلية. أما العائد على الاستثمار" Return on investment " (RON) فهو يقاس من خلال تقسيم الربح بالنسبة للموجودات أي يهدف النشاط التمويلي إلى الحصول على الأموال المطلوبة بالقدر المناسب وفي الوقت المناسب لاستخدامها بشكل فعّال لتحقيق الأهداف المطلوبة.

2. رقابة العملية الداخلية " Internal ":

وتهدف رقابة العمليات الداخلية إلى تحسين نوعية المنتجات من خلال تقليل الأخطاء في المنتوج او الخدمة.

سابعا: الإطار العام لخطوات الرقابة الإستراتيجية

من اجل أن تكون الرقابة الإستراتيجية فعالة وتؤدي الأغراض المرجوة منها لابد لها أن تمر بسلسلة من الخطوات المنطقية المتتابعة اختلفت الآراء في تعدادها ولكنها تصب جميعا في جوهر واحد.

يشكل التخطيط الأساس لعملية الرقابة فلا وجود للرقابة بدون خطة سليمة والتي تشكل النقطة الأولى منها، فتحديد المعايير التي تتم الرقابة على أساسها لابد أن تكون موجودة في الخطة من خلال معايير ومؤشرات واضحة ومفهومة ويسهل قياسها وبالتالي فأنها تسهل عملية المقارنة بين معايير الخطة وبيانات التنفيذ ليتسنى للإدارة معالجة أي انحرافات عن الخطة. إن الرقابة تتكون من خمس خطوات هي:

1- تحديد مامطلوب قياسه من عمليات التنفيذ والنتائج المراد مراقبتها وتقويمها.

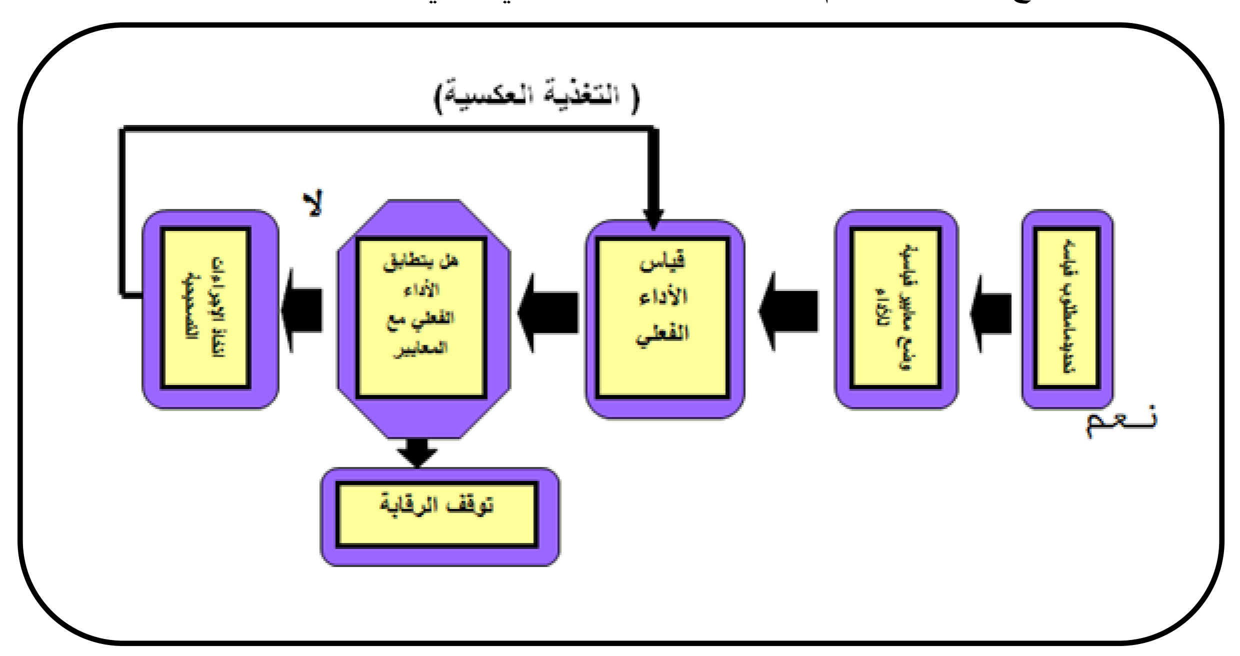
2- وضع معايير الاداءالتي تتكون من تفاصيل الأهداف الإستراتيجية والتي تتصف بالقدرة والقابلية على أن تقاس بموضوعية وثبات.

3- قياس الأداء الفعلي في الأوقات المحددة.

4- مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعة لمعرفة مدى تطابق نتائج الأداء الفعلي مع الأهداف فان كانت متطابقة تتوقف العملية الرقابية.

5- اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تتم في حالة عدم التطابق مع ضرورة تحديد أسباب الانحراف.

ويمكن توضيح خطوات التقويم والرقابة بالشكل التوضيحي التالي:-



شكل (47): خطوات الرقابة الاستراتيجية

إن اتخاذ الإجراءات التصحيحية قد يزيد من قلق المدراء والموظفين لذلك فان المشاركة في فعاليات التقويم هي واحدة من أفضل الطرق للتغلب على المقاومة الفردية للتغيير، فتقبل الأفراد للتغيير يكون أفضل عند امتلاكهم إدراك معرفي بالتغييرات وإحساس بالسيطرة على الموقف والوعي بان الإجراءات الضرورية سيتم اتخاذها لتنفيذ التغييرات.

ثامنا: مشكلات الرقابة الإستراتيجية

تواجه الرقابة الإستراتيجية وما تتضمن من قياس للأداء الذي يشكل جانباً مهماً فيها مشكلات عدة أهمها مشكلتا الافتقار إلى الأهداف أو معاييرالاداء الكمية وعدم قدرة نظام المعلومات على توفير المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب، فتوجه المدراء نحو تحليل الآثار القصيرة الأمد للعمليات الحالية على الإستراتيجية وإهمالهم الآثار البعيدة الأمد هو احد المخاطر الخفية والكبرى على القرارات الإستراتيجية كما تؤدي إلى تدهور الابتكارات التكنولوجية وقد تعود أسباب هذا التوجه إلى الاعتقاد بان التوجه القصير الأمد هو أكثر أهمية وبالتالي عدم تقدير أهمية التوجه البعيد الأمد وقد لايرغب المدراء بإخضاع أنفسهم للتقويم البعيد الأمد أو ليس لديهم الوقت الكافي لهكذا تحليلات.

وهناك مشكلة استبدال الأهداف التي تحدث عندما تصبح الأنشطة المساعدة لتحقيق الأهداف هي الأهداف نفسها أو عند تعديل هذه الأنشطة المساعدة لتحقق أهداف أخرى وهناك نوعين من المشكلة هما استعاضة السلوك والقصور عن الأداء الأمثل، تشير الأولى إلى ميل المدراء إلى التركيز على السلوكيات التي يمكن قياسها بدلاً من السلوكيات التي لايمكن قياسها بسبب صعوبة وضع معايير لبعض الانشطةمما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء على المستوى البعيد.

أما الثانية فهي ناتجة عن إنشاء مراكز مسؤولية منفصلة داخل المنظمة مما قد يؤدي إلى ضعف التعاون بين الوحدات التنظيمية داخل المنظمة الواحدة وبالتالي التأثير السلبي على مستوى أداء المنظمة ككل.

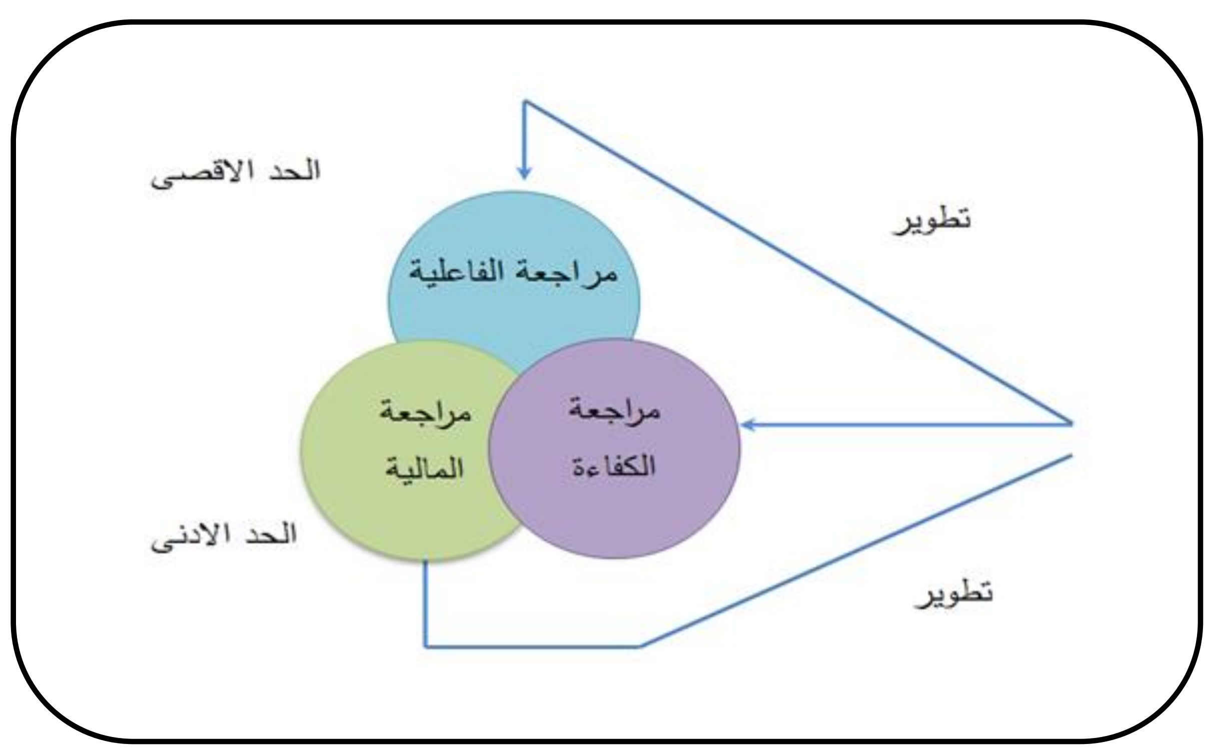
ومن المشاكل الأخرى التي تواجه الرقابة الإستراتيجية هي التي تنتج بسبب خضوع عملية التقويم إلى الحكم الشخصي وبالتالي إلى زيادة احتمال الخطأ في تفسير النتائج فالنتائج الباهرة للإستراتيجية الحالية قد لاتعني بالضرورة نجاحها كما إن عدم التقويم السليم قد يرجع إلى عوامل شخصية لامبرر لها فقد تتمسك المنظمة بإستراتيجيتها الحالية ليس لأنها الأفضل ولكن بسبب احتلال متخذها الموقع القيادي في المنظمة أو تاريخه أو مكانته.

تاسعا: مفهوم ومراحل التدقيق الاستراتيجي

1. مفهوم التدقيق الاستراتيجي

لابد من ان نفرق بين المراجعة والتقيم والتدقيق ومن ثم الدخول في التدقيق الاستراتيجي لذا فالمراجعة هي عملية تحليلية لنتائج النظام الاداري من خلال السجلات والوثائق والمستندات وكافة الادلة والبراهين من جهة، ومن جهة اخرى تعبر عن قياس مدى مطابقة هذه النتائج لواقع تشغيل الانظمة

الفرعية لهذا النظام وفقاً لمعايير المراجعة المتعارف عليها). تكون المراجعة اما كلية او جزئية، ووفقاً للمراجعة الكلية يقوم المراجع بفحص القيود والمستندات والسجلات في المنظمة بقصد التوصل الى رأي فني محايد حول صحة القوائم المالية ككل ولكن مع التطور السريع ونشوء الصناعات الكبيرة وشركات المساهمة بحيث لم يصبح من المعقول ان يقوم المراجع بتدقيق جميع العمليات وكافة السجلات والمستندات، وكما في الشكل (48)، اما مصطلح التقييم يعد جزء من عملية الرقابة لأنها تقوم بتوجيه الانشطة وصولاً لتحقيق الاهداف فضلاً عن انها تعد استقراء للمؤشرات التي يتم في ضوئها اتخاذ القرارات:



شكل (48): المراجعة الكلية في المنظمات

المصدر: سرايا، محمد، السيد،(2002)،"المراجعة والتدقيق"، دار المعرفة الجامعية للنشر، الاسكندرية ص169.

اما التدقيق بأنه (التقويم النظامي لفعالية استراتيجيات المنظمة وسياساتها وإجراءاتها الإدارية). إما التدقيق الاستراتيجي فهو نوع أوسع واشمل من تدقيق الإدارة الذي يزود بتقدير شامل للحالة الإستراتيجية الكلية، فهو لايصف فقط كيفية صياغة الأهداف والاستراتيجيات والسياسات كقرارات إستراتيجية بل أيضا كيفية تنفيذها وتقويمها والسيطرة عليها بالبرامج والموازنات والإجراءات، لذلك فالتدقيق الاستراتيجي يمكن المدير من فهم أفضل الطرق التي تتداخل بها المجالات الوظيفية المتنوعة والأسلوب الذي يساهم به في تحقيق رسالة المنظمة.

ان التدقيق الاستراتيجي المستخدم في تقويم الإستراتيجية ينجز من قبل ثلاث مجموعات هي (المدققون المستقلون، ومدققوا الحكومة، والمدققون الداخليون) والتي تهدف في النهاية إلى التحقق من

درجة المطابقة بين ماهو متحقق مقارنة بالمعايير الموضوعة وإيصال هذه النتائج إلى المستخدمين المهتمين.

يعد التدقيق الاستراتيجي آداه هامة للإدارة، وتساعد متخذي القرارات في عملية صناعة القرار من خلال توفير المعلومات اللازمة في الوقت المناسب، ويقدم التدقيق الاستراتيجي نظرة شاملة للمنظمة والتي بدورها تقوم بالتقويم الشامل لوضع المنظمة الاستراتيجي. والتدقيق الاستراتيجي هي أداة معاونة للمخططين الاستراتيجيين، حيث تساعدهم علي تحديد وتشخيص الأسباب التي يمكن أن تفسر وجود مشكلات في أنشطة وأعمال المنظمة والتي تؤثر سلباً علي الأداء الكلي للمنظمة كما تساعدهم أيضاً علي تنمية الحلول البديلة الملائمة لمعالجة هذه المشكلات.

حيث يعد التدقيق الاستراتيجي شكلاً من أشكال المراجعة الإدارية الذي يتسم بالنظرة الشمولية وتقديم وتقييم متكامل للموقف الاستراتيجي للمنظمة وبالمقارنة بالمراجعة الإدارية التي تتسم بقدر مرتفع من التخصص فان التدقيق الاستراتيجي تتناول مراجعة العوامل الداخلية والعوامل الخارجية وعمليات الاختيار والتنفيذ الاستراتيجي بالإضافة إلى عمليات التقييم والرقابة. ومن ثم فإنها تغطي الملامح الرئيسية لعملية الإدارة الاستراتيجية وتضعها في إطار عملية اتخاذ القرارات.

ويغطي التدقيق الاستراتيجي الجوانب الرئيسية لعملية الإدارة الاسترتيجية ويضعها في إطار عمل اتخاذ القرار والذي يتكون من ثمان خطوات مترابطة هي:

1- تقويم نتائج أداء المنظمة الحالي وفق مؤشر العائد على الأهداف والاستراتيجيات.
2- فحص أداء المديرين الاستراتيجيين وتقويمه بالمنظمة.
3- مسح البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف.
4- تحليل العوامل الإستراتيجية لتحديد مناطق المشكلات ولمراجعة وتعديل مهمة المنظمة والأهداف حسب الضرورة.
5- إيجاد واختيار أفضل إستراتيجية بديلة في ضوء عملية التحليل.
6- تنفيذ الاستراتيجيات المختارة من خلال البرامج والميزانيات والإجراءات.
7- مسح البيئة الخارجية التي تحدد الفرص والمخاطر والتهديدات الخارجية.
8- تقويم الاستراتيجيات المنفذة من خلال نظام مراجعة النتائج ورقابة النشاطات للتأكد من عدم تجاوز الحد الأدنى من الانحراف عن ماهو مخطط.

2. أهمية التدقيق الإستراتيجي

تتمثل أهمية التدقيق الاستراتيجي في التالي:

- التأكد من أن منظمات الأعمال مازالت تضيف قيمة من خلال الفحص الشامل للموقف الإستراتيجي للمنظمة.
- مساعدة المديرين الاستراتيجيين على معرفة المشكلات ومواطن القصور التي لا يسع الوقت لاكتشافها ومعالجتها في الوقت المناسب.
- التخلص من الممارسات التي غير الضرورية والتي إذا تم الإستغناء عنها سيؤدي إلى تحقيق وفر في التكاليف، وزيادة في الإيرادات، ورفع كفاءة الأداء بالمنظمة.
- تعد عملية التدقيق الاستراتيجي ذات أهمية بالغة لأن العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية ليست ثابتة على المدى البعيد، ولأن التغير سمة رئيسية لهذه العوامل مما يؤثر بالتالي على نقاط القوة والضعف وكذلك الفرص والمخاطر، وليس التغيير فقط ولكن أيضا متي سيحدث هذا التغيير، وبأي الطرق والسبل سيتم هذا التغيير؟
- التأكد من عدم تعارض أهداف وخطط وسياسات المنظمة مع قراراتها الإستراتيجية من خلال عمليات فحص وتقييم البيئة الداخلية والخارجية بالمنظمة.
- معالجة نقاط الضعف التي تعاني منها المنظمة، ومواجه التحديات التي يواجهها والعمل على تقليصها إلى أدني مستوى.
- تقديم الإرشادات والتوصيات اللازمة أولاً بأول لمعالجة القصور والسلبيات في الوقت المناسب.

3. مراحل التدقيق الاستراتيجي

يرى (صاموئيل) إن عملية التدقيق الاستراتيجي تتطلب المرور بثلاثة مراحل هي:

<u>المرحلة الأولى / التشخيص، ويتضمن:</u>

أ- الاطلاع على الوثائق الرئيسية مثل الخطة الإستراتيجية والخطط التشغيلية والترتيبات المنظمية والسياسات الرئيسية التي تتحكم بأنشطة المنظمة مثل تخصيص الموارد وقياس الأداء.

ب- الاطلاع على الأداء التشغيلي والمالي لتحديد التباينات والانحرافات.

ت- المعرفة التامة للأدوار الرئيسية والمسؤوليات المطلوبة وعمليات اتخاذ لقرارات الرئيسية والعلاقات الداخلية بين أعضاء الكادر الوظيفي ووحدات التشغيل.

ث- تحديد المضامين الإستراتيجية في التنفيذ المتمثلة بالهيكل التنظيمي ونماذج السلوك الإداري والثقافة التنظيمية السائدة وتحديد الأنشطة الداخلية والروابط الإستراتيجية.

ج- تحديد التصورات الداخلية والخارجية كاستطلاع وجهات النظر ودرجة الإدراك عن طريق المقابلات المركزة والاستبيانات ومقابلة عينة منتخبة بدقة من الجمهور الحالي والمحتمل ومصادر أخرى لفهم وجهة نظرهم اتجاه المنظمة.

ح- تحديد أوجه الإستراتيجية التي تعمل بشكل جيد وصياغة الفرضيات بخصوص المشاكل والفرص للتطوير مع تحديد كيفية إتباعها وبأي ترتيب.

المرحلة الثانية/ التحليل المركز:

وتتضمن اختبار الفرضيات الخاصة بالمشاكل والفرص للتطوير من خلال تحليل قضايا محددة وتحديد العلاقات الداخلية بين مكونات أو عناصر النظام الاستراتيجي ويلي اختبار الفرضيات صياغة الاستنتاجات فيما يتعلق بنقاط الضعف في صياغة الإستراتيجية والخلل في التنفيذ.

المرحلة الثالثة /التوصيات:

وتتضمن وضع الحلول البديلة للمشاكل واختبارها في ضوء متطلبات مواردها ومخاطرها ومكافأتها والإجراءات الأخرى القابلة للتطبيق ويلي ذلك وضع توصيات معينة لتقديم خطة عمل متكاملة وقابلة للقياس لتحسين النتائج الإستراتيجية.

4. خصائص التدقيق الاستراتيجي

يمكن بلورة خصائص التدقيق الاستراتيجي في النقاط التالية:

أ- الشمولية:

إن التدقيق الاستراتيجي هي مجموعة من التحليلات التي تنظر إلى "الصورة الكبيرة Big Picture " والتي تقدم نظرة شمولية. حيث تغطي عملية التدقيق الاستراتيجي جميع عمليات الإدارة الاستراتيجية والتي تتضمن العديد من المهام وليس على عملية واحدة أو مرحلة واحدة من مراحلها، ويرجع ذلك لأن جميع عمليات الإدارة الاستراتيجية مترابطة ومتكاملة مع بعضها البعض وذلك لتحقيق الأهداف الرئيسية التي تسعي إليها المنظمة، والمتمثلة بشكل رئيسي في أربعة عناصر وهي الفحص البيئي، تكوين الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، التقييم والرقابة.

ب- الاستقلالية:

يجب أن يكون المدقق القائم بعملية التدقيق الاستراتيجي مستقلاً ومحايداً تماماً، مثل مراجع الحسابات وينبغي أن يحافظ المدقق على استقلاله بشقيه الحقيقي والظاهر. وبالتالي يجب أن يكون كل عضو من

أعضاء فريق التدقيق سواء إن كان عضواً ثابتاً أو مؤقتاً وسواء كان محاسباً أومن ذوي التخصصات الأخرى مستقلاً أيضا في الظاهر والواقع.

ت- الدورية والاستمرارية:

تظهر فاعلية عملية التدقيق الاستراتيجي في قدرتها على معالجة الانحرافات المتعلقة بالأعمال الاستراتيجية أولا بأول وذلك قبل الوقوع فيها وذلك لامتداد أثر أعمال الإدارة الاستراتيجية لفترات مستقبلية بعيدة، والحد من التكاليف الإضافية المترتبة على هذه القرارات الاستراتيجية.

ث- الموضوعية:

تتم عملية المراجعة الإدارية بشكل عام بصورة منهجية ومنمطة ومحددة للأعمال التي تغطيها عملية المراجعة وتكون مبنية أيضا على أسس موضوعية (مدعمة بأدلة الإثبات). وبالتالي فلن يبعد التدقيق الاستراتيجي عن المنهج العام لعملية المراجعة الإدارية، وذلك لكونها أحد أشكالها ولتعاملها مع أكثر الإدارات حساسية على مستوى المنظمة "الإدارة الاستراتيجية ".

ج- الحفاظ على العلاقات:

يجب أن تهتم عملية التدقيق الاستراتيجي والقائمين بها بالحفاظ على العلاقات التي ترتبط بها منظمات الأعمال، وأن تأخذ دائما في الاعتبار ضرورة الحفاظ على هذه العلاقات عند القيام بأعمال التدقيق الاستراتيجي وتحديد وتفسير وتطوير تلك العلاقات بين المنظمة وكل من "العاملين، والزبائن، والموردين، والمنافسين،...". والقيام بتقديم التوصيات اللازمة لتطويرها والعمل على اتساع مجالها وكيفية تخصيص الموارد للحفاظ على هذه العلاقات ودعمها.

اسئلة الفصل الثالث عشر

س1: ماهو دور الرقابة الاستراتيجية في معالجة الانحرافات في الخطة؟ وكيف يمكن معالجتها؟ ومن المسؤول عن ذلك؟

س2: ماذا يقصد بالرقابة الاستراتيجية وما هو الفرق بينها وبين الرقابة التقليدية؟

س3: تكلم بشكل علمي عن خطوات الرقابة الاستراتيجية مع الرسم؟

س4: ماهو الفرق بين الرقابة الاستراتيجية والتدقيق الاستراتيجي؟

س5: ماهي المشاكل والمعوقات التي تواجه الرقابة الاستراتيجية؟

س6: اذكر مراحل تطبيق التدقيق الاستراتيجي مع الشرح؟

س7: عدد خصائص التدقيق الاستراتيجي مع توضيح اهمية كل خاصية؟

س8: ما هي اهمية التدقيق والرقابة الاستراتيجية للمنظمة؟

الفصل الرابع عشر
حاكمية المنظمات

تناول الفكر الاداري موضوع حاكمية المنظمة باهتمام واسع بسبب الازمات الاقتصادية التي ازاحت الكثير من المنظمات العملاقة التي تعمل في الاسواق العالمية. كما اخذت الحاكمية اهتماماً واسعاً من قبل منظمات الاعمال والهيئآت والمنظمات العالمية. وعليه، يستعرض هذا المبحث تطور حاكمية المنظمة ومفهومها، وأهدافها ومعايير(CLSA)، والمبادئ التي جاءت بها الـ (OCED)، وآلياتها الداخلية والخارجية في التجارب العالمية لكل من (المانيا، وامريكا، واليابان)، وكذلك التعرف على مجالات الربط بين الحاكمية والريادية لمنظمات الاعمال.

اولا: مدخل الى مفهوم حاكمية المنظمة وما أهميتها واهدافها

يرجع السبب في هذا الاهتمام الى أن حاكمية المنظمة (Corporate) Governance ليست مفهوماً أخلاقياً مجرداً يجب اعتماده فحسب، بل هي وسيلة للتأكد من دقة وحسن أداء منظمات الاعمال، بما يؤدي الى ضمان تحقيق الأهداف. كما انه ليست الحاكمية هدفاً بحد ذاته، بل هي اداة ووسيلة لتحقيق أهداف يسعى اليها الجميع. ولذلك تشهد بيئة الأعمال العالمية سباقاً نحو تبني مفهوم حاكمية المنظمة كجزء من برامج الإصلاحات الاقتصادية في كل دولة، لأغراض تحسين الأداء الاقتصادي والإداري على المستوى الكلي.

تتعاون جهود واهتمامات شركات الأعمال بدول العالم المختلفة في توضيح وممارسة هذا المفهوم، لأهميته في التأكيد على حسن الأداء المالي والإداري لمنظمات الاعمال، وأيضاً لأهميته في تعظيم المنافع لكل من أصحاب حقوق الملكيةحملة الاسهم واصحاب المصالح.

1. التطور التأريخي لحاكمية المنظمة

تختلف وجهات نظر الباحثين في المجال الاكاديمي والاعمال حول حاكمية المنظمة، وظهور عدد من الهيئآت والمنظمات المحلية والدولية والعالمية المهتمة بهذا الحقل. وتعود جذور حاكمية المنظمة الى (300) سنه ماضية طبقاً لافكار آدم سمث عام(1776)، تلك المدة التي تميزت بأنتشار الملكية والرعاية

الشاملة (Stewardship) لشركات الاسهم المشتركة. واتخذت آليات كفء لحل الصراع بين المالكين للشركات والمدراء. وبعدها انبثقت اهتمامات الادبيات الاكاديمية الحديثة في حاكمية المنظمة من قبل الكاتبين (Berle & Means:1932)، اللذين ناقشا رعاية مدراء منظمة الاعمال لمصالحهم، بدلا من مصالح حملة الاسهم وسلطا الضوء على مدخل الوكالة (Agency)، بعدها ظهر الاهتمام بحاكمية المنظمة من قبل الباحثين والاكاديميين والهيئآت والمنظمات الدولية بسبب الانهيارات والازمات الاقتصادية والمالية التي ضربت الكثير من منظمات الاعمال العالمية واثرت على اقتصاديات الدول منها الازمة الآسيوية عام (1989)، كمرحله اولى، وبداية (1990) الى(2003) كمرحله ثانية تميزت بالازمات المالية في اميريكا واوربا والتي القت بظلالها على اقتصاديات الدول العربيةوايضاً الازمة الامــريكية (2008-2009) كمرحلة ثالثة، مما ادى الى ظهور مواقع على الانترنيت لا سيما بحاكمية المنظمة وصدور مبادىء وقواعد وتشريعات تعززها.

ومن عام (2002) لحد الان ظهرت انواع من الحاكمية (الحاكمية الجيدة، والحاكمية العامة، والحاكمية الاجتماعية، والحاكمية السياسية)، وقد اهتم بها الكثير من المراقبين والمهتمين من الاكاديميين والسياسيين والحكومات والهيئآت الدولية والعالمية.

2. مفهوم حاكمية المنظمة

تشير الكثير من البحوث والدراسات إلى عدم وجود تعريف أو ترجمة واحدة لمصطلح (Corporate Governance)، اذ إن هذا اللّفظ، قد قدم من قبل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي، والذي ترجم إلى اللّغة العربيّة بتسميات عدة، فقد عرفها البعض بأنها الأدارة الرشيدة سواء اكان للشركات تحديداً املاقتصاد بصورة عامة. و رأى آخرون ترجمتها(بالإجراءات الحاكمة أو التحكم في منظمة الاعمال، أو ممارسات الأدارة للسلطة الجيدة، أو التحكم المؤسسي أو الحكمانية، أو العقلانية، أو الحوكمة). فيشير مختار الصحاح للرازي عن اصل جميع هذه المفردات ونراها ترتبط باللفظ (حكم)، والذي يعني عدداً من مفاهيم (الحكم): القضاء وقد (حكم) بينهم يحكم بالضم و(حكم) له وحكم عليه. وفي الحديث "ان الجنة للمحكمين" وهم قوم من اصحاب الاخدود حكموا وخيروا بين القتل والكفر، فأختاروا الثبات على الاسلام مع القتل (الرازي:1979). ولكلّ من هذه المفاهيم مدلولاتها لا سيما لمن قام بايجادها وترجمتها، فمثلاً ان المفهوم المترجم (الإجراءات الحاكمة) هو مرادف لحاكمية المنظمة، وهو انطلاق من أساس تحقيق التوازن في حقوق المصالح المتعارضة.

وأما مفهوم (التحكم المؤسسي) فهو يعد مفهوماً بديلاً مستعمل لأغراض أحكام الرقابة على مدراء منظمات الاعمال من قبل الممولين (حملة الاسهم) لضمان عدم قيام المدراء في تلك المنظمات باستغلال أموالهم ذاتياً أو باستثمارها في مشروعات غير رشيدة اقتصادياً.

وأما بالنسبة (لممارسة الأدارة للسلطة الجيدة)، فإن هذا المفهوم هو مقابل لمفهوم الحاكمية المنظمة، وسبب اعتماده يرجع إلى محاولة تدعيم مصالح الأطراف المساهمة في منظمة الاعمال من أجل تخفيض المخاطر وتحسين الأداء وتنشيط أسواق المال، فضلاً عن دعم القدرة التنافسية للشركات المختلفة، وصولاً إلى تحقيق الشفافية وإبراز مفاهيم وأساليب المحاسبة الاجتماعية.

وكان أول الباحثين في هذا الأمر هي المنظمات الدولية المتمثلة بصندوق النقد والبنك الدوليين ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الّتي قامت في عام the Business a White بإصدار ما يسمى بمبادئ حاكمية المنظمة، وكان الهدف من إصدارها مساعدة الدول المنتمية لهذه المنظمة أو الدول غير المنتمية لها القيام بوضع أطر قانونية ومؤسسية لتطبيق حاكمية المنظمة، سواء أكانت شركات عامة أم خاصة، والتي تتداول أسهمها في الأسواق المالية وذلك بهدف الرفع من كفاءة اسواق المال، ممّا يساعد على استقرار الاقتصاد على مختلف الأصعده.

وهذا ما ادى الى وضع ضوابط وقواعد ومبادىء اخلاقية ومهنية من ضمنها قانون (Sarbanes-Oxley) الذي فرض على منظمات الاعمال التي تداول اسهمها في (امريكا)، وهي كفيلة بحماية حمله الاسهم واصحاب المصالح.

3. أهمية حاكمية المنظمة

تعاظمت اهمية حاكمية المنظمة في العقدين الاخيرين من القرن الماضي، لما لها من دور بارز في تنظيم عمل شركات الاعمال على وفق قواعد وضوابط وآليات للعمل. وان غرض منظمة الاعمال هو تعظيم العوائد للمالكين في الامد البعيد، وان حاكمية المنظمة تمثل العلاقة بين اغلب انواع المشاركين في تحديد توجه واداء منظمة الاعمال والمشاركين هم (حمله الاسهم، والأدارة، ومجلس الأدارة) (Dess etal.،2005). وتتمثل اهمية حاكمية المنظمة بالآتي:

أ. تعظيم قيمة منظمات الاعمال وتدعيم تنافسها في الأسواق.

ب. جذب مصادر تمويل محلية وعالمية للتوسع والنمو بما يجعلها قادرة على خلق فرص عمل.

ت. تدعيم استقرار أسواق المال والأجهزة المصرفية يؤدي إلى تحقيق الكفاءة والقيمة الاقتصادية المطلوبة.

ث. زيادة كفاءة تخصيص الموارد

ج. استعمال الآليات التي من شأنها أن توجه الاستثمارات في مجالات أكثر ربحية واقل مخاطرة.

ح. الرقابة على حماية موارد المنظمة والمحافظة على المركز التنافسي لها.

خ. العمل على تدعيم ثقة المستثمرين سواء أكانوا أساسيين(كبار المساهمين) أم أقلية(حاملين اسهم اقل).

د. ضمان عوائد أفضل للأطراف المتعاملة مع المنظمة.

ذ. تعزيز الإفصاح والشفافية في عرض المعلومات المحاسبية.

هـ. إيجاد الحلول الملائمة للمشكلات المالية التي تواجه أسواق المال.

و. وصول منظمات الاعمال الى الريادية من خلال الالتزام بالمبادىء ووضع الآليات التي تسهل وتنظم عمل المنظمات لتحقيق الصدارة في التنافسية.

4. أهداف حاكمية المنظمة

يمكن ان تحقق حاكمية المنظمة مجموعة كبيرة من الأهداف والتي تتمثل بالآتي:

أ- وضع الأنظمة الكفيلة التي تقلل من الغش وتضارب المصالح وجميع التصرفات غير المقبولة مادياً وإدارياً وأخلاقياً.

ب- وضع أنظمة الرقابة على إدارة منظمة الاعمال وأعضاء مجلس إدارتها.

ت- وضع أنظمة يتمّ بموجبها القيام بإدارة منظمة الاعمال، وفقاً لهياكل تحدد توزيع كلّ من الحقوق والمسؤوليات.

ث- تحسين نوعية ممارسات مجلس الأدارة وتحسين اداء منظمات الاعمال ورفع القدرة على التنافس وتعزيز ثقة اصحاب المصالح الاخرين في منظمة الاعمال.

ثانيا: هيكل حاكمية المنظمة ومعايير تقييم جودتها في منظمات الاعمال

1. هيكل نظام حاكمية المنظمة

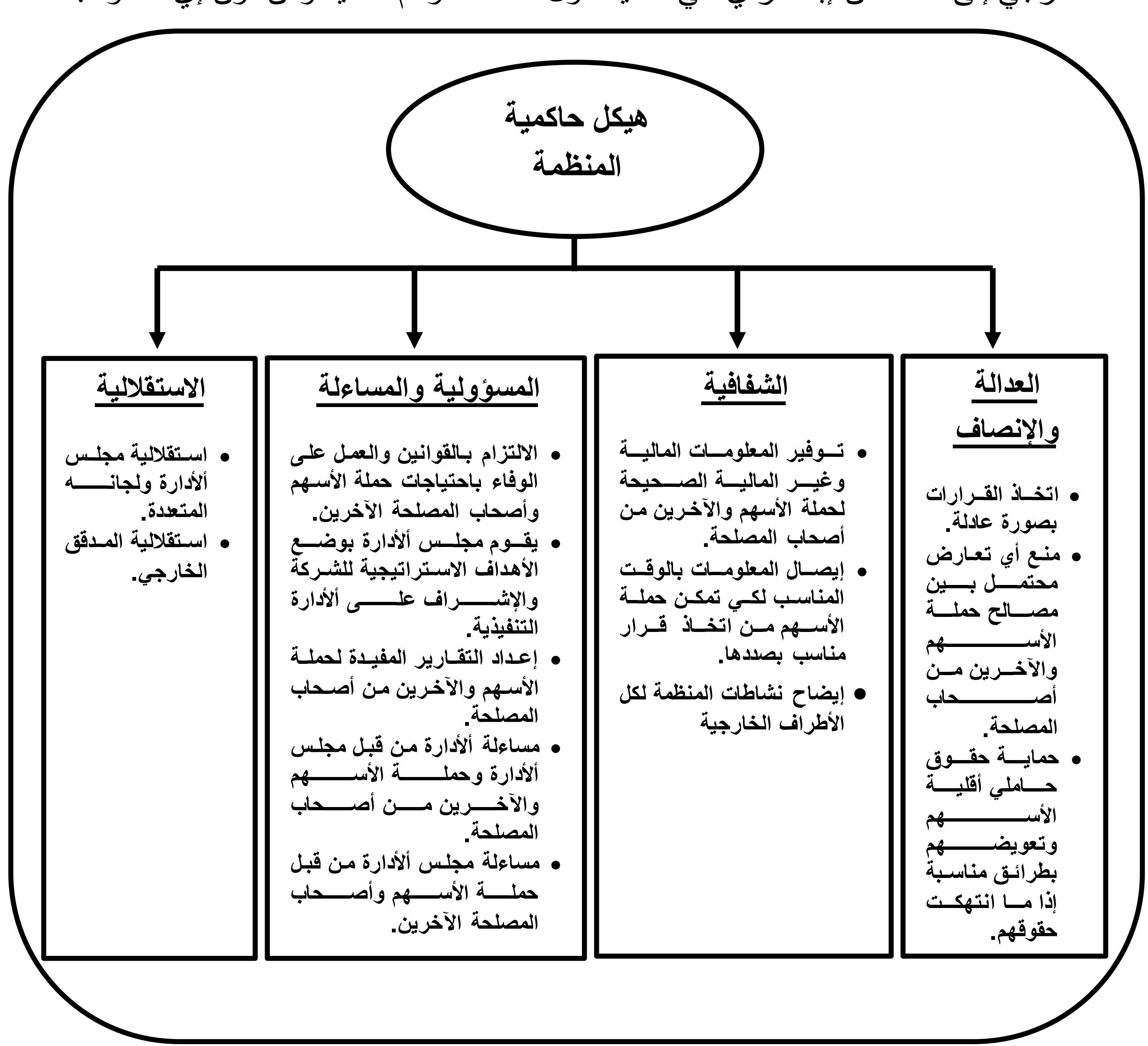
يذكر بعض الباحثين مكونات هيكل حاكمية المنظمة، والتي سميت من قبل البعض بالمفاهيم الاساسية للحاكمية وكما يعرضها الشكل (49)، وهي:

أ- **المساءلة والمسؤولية:** يتيح نظام الحاكمية مساءلة كل اعضاء منظمة الاعمال امام جميع المساهمين وادراك حقوقهم، وتقديم ارشادات لمجلس ادارة منظمة الاعمال في كيفية وضع الاستراتيجيةومراقبة الأدارة.

ب- **العداله والأنصاف:** تتعهد منظمة الاعمال بحماية مصالح المساهمين، وتؤكد على معاملتها المتساوية لهم بمن فيهم صغار المساهمين.

ت- **الشفافية:** التزام منظمة الاعمال بالتوقيت المناسب وبالدقة في عملية الافصاح عن جميع المعلومات الهامة والمتعلقة بالمركز المالي، وباداء منظمة الاعمال، وهيكل الملكية، وبحاكمية المنظمة، وذلك من خلال قنوات اتصال معينة يمكن للاطراف المهتمة بمنظمة الاعمال الوصول اليها بسهولة.

ث- **الاستقلالية**: تعد استقلالية مجلس الأدارة واللجان التابعة له وكذلك استقلالية المدقق الخارجي ركناً أساساً في حاكمية منظمات الاعمال، إذ تؤدي استقلالية مجلس الأدارة واللجان التابعة له إلى تعزيز قدرته على رسم الخطط والإشراف والمتابعة ومساءلة المقصرين، وكذلك تؤدي استقلالية المدقق الخارجي إلى تمكنه من إبداء رأي فني محايد حول صحة القوائم المالية ومن دون إي ضغوط.



شكل (49): المفاهيم الاساسية لحاكمية المنظمة

المصدر: الشمري، حسنيين راغب طلب: 2010 "أنموذج مقترح لدور المحاسب الاداري في تنفيذ آليات حوكمة المنظمات: دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الصناعية العراقية المختلطة"، رسالة ماجستير، كلية الأدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ص31.

2. معايير تقييم جودة حاكمية المنظمة لحماية المستثمرين

تختلف ممارسات حاكمية المنظمة على نحو واسع حتى ما بين المنظمات في الدولة الواحدة ذاتها بموجب النظام القانوني ذاته. وبسبب ظهور الكثير من الازمات المالية والتلاعب في القوائم المالية والنتائج الحسابية في السنوات الاخيرة، مما ادى الى تطوير سريع للممارسات والنظم القانونية لكل بلد

لحماية المستثمرين. وان بعض النقاد يعزون الازمة المالية الاسيوية الى الافصاح السيء في الاسواق الناشئة.

وعليه، ان المستوى المرتفع للافصاح يمكن ان يخفض كلفة التمويل الخارجي، وهذا ما تؤكده النتائج الحديثة في الولايات المتحدة، التي تؤكد بان الافصاح يرتبط عكسياً مع كلفة الاسهم وكلفة الدين، وكذلك يؤثر في توزيع مقسوم الارباح. ان الحماية القانونية الضعيفة تؤدي الى ضعف كفاءة الافصاح في تخفيض كلفة الاسهم. ولمقارنة الاسواق المتقدمة والاسواق الناشئة، يلاحظ ان الاخيرة لها مشاكل عدم تماثل المعلومات، مما يؤكد ان الافصاح قد يكون له اثرقوي في تخفيض عدم تماثل المعلومات وكلفة راس المال كأسهم، مما يؤثر في مصالح حملة الاسهم الأقلية. وهنالك سبعة معايير لقياس حاكمية المنظمة:

1- **انضباط الأدارة (Management Discipline):**

وهو التزام الأدارة العليا بتصحيح السلوك الاخلاقي، والالتزام بمبادىء حاكمية المنظمة. وهذا الانضباط يسهم في رفع قيمة السهم مما يؤدي الى زيادة قيمة منظمة الاعمال. وقد تم قياس الانضباط الأدارة من خلال قضايا عدة: بيان عام يعطي الاولوية للحاكمية، هدف الأدارة نحو سعر اعلى للسهم، الالتزام بتجارة المعرفة بوضوح، امتلاك التقديرات المناسبة لتكلفة الاسهم، امتلاك التقديرات المناسبة لتكلفة راس المال، المحافظة على اصدار الاسهم او الادوات الاخرى، التأكد من سداد الديون واستعمالها فقط في المشاريع المفيدة، توزيع العوائد النقدية لحاملي الاسهم، ومناقشة الحاكمية في التقرير السنوي.

2- **الشفافية(Transparency):**

تشير الشفافية في عالم الاعمال الى عملية الافصاح عن المعلومات عن اداء منظمة الاعمال على مدى مدة معينة من الزمن والمتوقع ان تكون المعلومات دقيقة وتسليمها في الوقت المناسب. وتختلف متطلبات الافصاح كحد ادنى عبر مختلف البورصات والاسواق، وعموماً ان المستوى المطلوب قانوناً للشفافية وجودته اكبر مما في الاسواق المتطورة، مثل الولايات المتحدة والمملكة المتحدة، مما في الاسواق الناشئة. وبالمقارنة مع السوق الامريكية من المعروف ان الاسواق الناشئة لها مشاكل شديدة تتمثل بعدم تماثل المعلومات، ولذلك قد يكون الافصاح اثره حدياً في مجال تخفيض عدم تماثل المعلومات وكلفة راس المال كأسهم في الاسواق الناشئة.

والافصاح عن التقارير التي تحتوي على معلومات الاداء المالي وغير المالي مثل الستراتيجيات والاهداف التي من شأنها ان تكون ذات اهمية بالنسبة لحملة الاسهم واصحاب المصالح. وتتخذ الأدارة العليا القرارات المناسبة لجعل المعلومات والتقارير المالية في متناول حملة الاسهم والمستثمرين

والمدقيين ومراجعي الحسابات في اي وقت يمكن الاطلاع عليها، لذا على الاطراف المعنية ان تقدم صورة حقيقية لكل ما يحدث، ولذلك ركزت تجارب الدول على موضوع الافصاح ضمن تطبيقات الحاكمية. ويمكن قياس شفافية المنظمة باساليب عدة من بينها:

أ- الافصاح عن الاهداف المالية لمدة ثلاث سنوات اوخمس سنوات باستعمال العائد على المساهمين او العائد على الموجودات.
ب- اصدار التقرير السنوي الشامل.
ت- اصدار تقرير سنوي مصغر دورياً حول الاعلانات المالية.
ث- اصدار النتائج الموسمية بمعدل كل ثلاثة شهور.
ج- الافصاح الفوري عن النتائج دون تأخير قبل اعلانها.
ح- ان يكون الافصاح واضحاً وفيه معلومات عن النتائج.
خ- الافصاح التلقائي عن المعلومات المتعلقة يالاسواق الحساسة.
د- تحديث موقع منظمة الاعمال الالكتروني على شبكة الانترنت.

3- الاستقلالية (Independency):

وهو مدى تطبيق الآليات المناسبة للحد من تضارب المصالح المحتملة بين الأدارة وحملة الاسهم. فقد تكون هناك سيطرة او هيمنة من قبل المدراء التنفيذيين على حساب مصالح حملة الاسهم واصحاب المصالح، فآليات حاكمية المنظمة تسهم في تقليل او تجنب هذا التضارب مثل ترشيح وتعين اعضاء في لجان التدقيق والرقابة والتعويضات، وكذلك تشكيل مدققين من الاطراف الخارجية للمنظمة لمتابعة اعمال المنظمة، لغرض تحاشي وجود تأثيرات غير لازمة نتيجة الضغوط، ولذلك ركزت الحاكمية على وجود الاعضاء غير التنفيذيين او المستقلين الذين ينبغي ان يكون لهم راي مؤثر وموازٍلآراء الاعضاء التنفيذيين. وقد عرف معهد المراجعين الداخليين في كندا العضو المستقل بأنه الشخص الذي ليس له روابط شخصية (حالية او مستقبلية) بمنظمة الاعمال او ادارتها عبر خدمة منظمة الاعمال كعضو مجلس ادارة. ويتم قياس استقلالية الأدارة من جوانب عدة.

أ- تعاملات مجلس الأدارة والأدارة العليا مع حاملي الاسهم.
ب- الرئيس الذي هو مستقل عن الأدارة.
ت- لجنة الأدارة التنفيذية المشمولة بشكل مختلف عن المجلس.
ث- لجنة التدقيق التي يرأسها مدير مستقل.
ج- لجنة المكافآت التي يرأسها مدير مستقل.
ح- لجنة الرقابة التي يرأسها مدير مستقل.

خ- المدققين الخارجيين الذين ليس لهم علاقات بالمنظمة.

د- ان لا يكون هناك ممثلين عن المصارف او اي من الدائنيين الكبار في المجلس.

4- محاسبة المسوؤلية (Accountability):

تعني امكانية تقييم اعمال مجلس الأدارة والأدارة التنفيذية، والقدرة على مساءلة الذين يتخذون القرارات في المنظمة، وتحديد آليات تسمح بوجود المساءلة تسهل عملية الافصاح والشفافية والمسؤولية داخل المنظمة. وهذا قد يوفرالحماية لحملة الاسهم الأقلية والمستثمرين الآخرين لتقييم عمل مجلس الأدارة واللجان التنفيذية في المنظمة. ويتم قياس محاسبة المسؤولية بطرائق عدة:

أ- الدور الارشادي لمجلس الأدارة.

ب- جعل المدراء غير التنفيذيين مستقلين.

ت- عدّ المدراء المستقلون غير التنفيذيين ليكونوا نصف اعضاء مجلس الأدارة على الاقل.

ث- يسمح بوجود جنسيات اجنبية في مجلس الأدارة.

ج- عقد اجتماعات للمجلس بكامل اعضائه كل ثلاث شهور على الاقل.

ح- ان يكون اعضاء مجلس الأدارة قادرين على ممارسة تحقيق العمل الفاعل.

خ- ترشح لجنة التدقيق تراجع عمل المدققين الخارجيين.

د- تشرف لجنة التدقيق على التدقيق الداخلي واجراءات المحاسبة.

5- المسؤولية الادارية (Responsibility Managerial):

وهي المسؤولية امام جميع الاطراف ذوي المصلحة في منظمة الاعمال، وهي تتعلق بسلوك مجلس الأدارة والأدارة العليا في منظمة الاعمال. وتعد المسؤولية احد عناصر هيكل حاكمية المنظمة، وضرورة ملحة للمساءلة، اذ تشجع على الالتزام بالقوانين والعمل على تحقيق اهداف حملة الاسهم واصحاب المصالح، واتخاذ مايلزم من الاجراءات التصحيحية، ومعاقبة سوء الأدارة. وتتحقق مسؤولية الأدارة بالطرائق الاتية:

أ- العمل على معاقبة الافراد الذين ينتهكون القواعد.

ب- وجود سجل للاجراءات المتخذة في حالات سوء الأدارة.

ت- اجراءات لحماية مصالح الأقلية.

ث- آليات تسمح بمعاقبة لجان الأدارة التنفيذية.

ج- شفافية الاتجار بالاسهم من قبل اعضاء مجلس الأدارة.

ح- ان يكون المجلس مصغراً بما يسمح ان يكون فاعلاً.

6- **الأنصاف (Fairness):**

وهي احترام حقوق جميع اصحاب المصالح في منظمة الاعمال، ومنع اي تعارض محتمل بين مصالح حملة الاسهم واصحاب المصالح واتخاذ القرارات العادلة والمساواة في حقوق حملة الاسهم الاقلية وحملة الاسهم الكبار لتجنب الامبالات من قبل ادارة المنظمة وتعويض حملة الاسهم واصحاب المصالح المنتهكين حقوقهم بتعويضات مناسبة وبصورة عادلة لضمان حقوقهم. ويمكن ان تحقيق الانصافمن خلال ما يأتي:

أ- معاملة حاملي الاسهم بعدالة.

ب- يكون لكل حاملي الاسهم الحق في طلب عقد الاجتماعات العامة.

ت- تكون وسائل التصويت سهلة (بالوكالة).

ث- جودة المعلومات المتوفرة للاجتماعات العامة.

ج- توقعات السوق مبنية على اسس.

ح- تبادل الاسهم يكون عادلاُ لكل المساهمين.

خ- مراقبة المجموعات التي تمتلك اقل من (40%) من منظمة الاعمال.

د- اعطاء الاولوية لعلاقات المستثمرين.

ذ- مكافآت المجلس يجب ان تكون اسرع من الارباح الصافية.

7- الادراك الاجتماعي (Social Awareness):

وتعني النظر الى منظمة الاعمال كمواطن جيد. أذ ان نجاح اي منظمة اعمال يعتمد على مسؤولية المنظمة تجاه المجتمع والبيئة، فلابد ان تكون لدى المنظمة وعي اجتماعي ومسؤولية اجتماعية تجاه القضايا الاجتماعية. ووضع اولوية للمعايير الاخلاقية، فلادارة الجيدة للمنظمات الاعمال وعدم الاستغلال او التمايز للعاملين يحسن صورتها امام اصحاب المصالح ووسائل الاعلام. ويتم قياس هذا الجانب من خلال:

أ– سياسة واضحة تؤكد على السلوك الاخلاقي للمنظمة.

ب– عدم تعيين عاملين دون هم السن القانوني.

ت– السياسة العادلة للتوظيف.

ث– الالتزام بالتعليمات الارشادية الصناعية المتعلقة بمصادر المواد.

ج– سياسة واضحة بشأن المسؤولية البيئية.

ثالثا: الآليات الداخلية والخارجية لحاكمية المنظمة

تصف حاكمية المنظمة كيف يجب ان تدار منظمات الاعمال، فهي توضح القواعد والاجراءات بخصوص كيفية ادارة منظمة الاعمال لمنع سوء استعمال السلطة وضمان استقامة النتائج المالية. وان تصميم آليات ووسائل الرقابة من اجل خفض الخلل الذي ينشأ عن المخاطرة في السمعة، اوالاختيار الخاطىء للمشاريع، اذ ينبغي توافر الدقة في المعلومات عند رقابة المدراء واستعمال طرف محايد لتنفيذ هذه المهمة من خلال استقلالية نظام الرقابة والتدقيق الذي يجب ان ينعكس ايجابا على كل من الدافعية والامكانية للمنظمة. ويوجد نوعان من أنظمة الحاكمية، ولكل نظام آليات لتنفيذ الرقابة الداخلية والخارجية. وقد اشار (Baber & Liang، 2008) الى ان جودة الحاكمية هي دالة للآليات الداخلية والخارجية، فكلما كانت سياقات العمل وآلآليات المعمول بها بشكل جيد، دل على جودة الحاكمية. وسيتم التطرق للآليات الداخلية والخارجية التي تسهم في صياغة وتنفيذ ستراتيجية المنظمة بما يحقق نجاحها في بيئة الاعمال وكالاتي:

1. آليات الرقابة الداخلية لحاكمية المنظمة

وتتمثل بالأتي:

أ. مجلس الأدارة:

هو مجموعة من الافراد المنتخبين الذين تكون مسؤوليتهم الاساسية العمل لصالح المالكين واصحاب المصالح من خلال رقابة منفذي عمل منظمة الاعمال في المستوى الاعلى، ويصنف هؤلاء الأفراد ضمن ثلاثة مستويات: (الداخليين)، ويمثلون المدراء العامين في المستوى الأعلى للمنظمة، ويجري انتخابهم في المجلس لأنهم مصدر المعلومات عن العمليات اليومية للمنظمة، و(الخارجيين ذوي العلاقة)، الذين لهم علاقة تعاقدية او غير ذلك مع منظمة الاعمال، ولكنهم لا يشتركون في نشاطاتها اليومية، و(الخارجيين) ويمثلون أفرادا ينتخبون في المجلس لتقديم المشورة للمنظمة، وقد يمثلون مواقع إدارية عالية المستوى في شركات أخرى.

تمتلك مجالس الأدارة سلطة توجيه شؤون منظمة الاعمال ومعاقبة ومكافأة المدراء وحماية حقوق حمله الاسهم، وهذا ما يؤكده قانون المصارف العراقي رقم (94) لسنة 2004 المادة (17)، من ان يكون مجلس الأدارة مسؤولاً عن توجيه الاعمال ووضع سياسات المصرف، ويضم عددا لا يقل عن خمسة اعضاء. وان حاكمية المنظمة ومجالس الأدارة تعني الكثير بالنسبة الى قيمة منظمة الاعمال وادائها، وان هناك سبباُ ضرورياً لوجود مجالس ادارة ذي تفكير مستقل.

ان مجلس الأدارة الجيد يضمن للمستثمرين في منظمة الاعمال بأن الموجودات التي قاموا بتوفيرها يجري استعمالها من جانب مديري منظمة الاعمال ووكلائهم لزيادة انشطة منظمة الاعمال التي تهدف

الى تحقيق اهدافها التي وافقوا عليها، ومن ثم تحقيق قيمة افضل للمستثمرين. كما يضمن لهم عدم ضياع او اساءة استعمال اموالهم بل ان راس المال يستعمل لتحسين الاداء الاقتصادي للمنظمة، مما يؤدي الى زيادة قيمة منظمة الاعمال والرفاهية الاجتماعية بصفة عامة، فأن استقلالية مجلس الأدارة يخفض الخسائر التي تنشأ من مشكلة الوكالة والتي تعد امرا اساسيا في منظمات الاعمال، والتي تتمثل في الفصل بين الملكية والأدارة.

تساعد استقلالية مجلس الأدارة منظمات الاعمال على الابداع والابتكار والاشراف الناجح، لذا فان هناك بعض الاجراءات يقوم بها مجلس الأدارة هي:

اولاً: لمجلس الأدارة دور كبير في تهيئة منظمات الاعمال للقيام بالمنافسة عن طريق قيامها باختبار افضل المدراء والاشراف عليهم وتحفيزهم.

ثانياً: قيام مجلس الأدارة بتغيير الادارات، اذا ما استلزم الامر ذلك.

ثالثاً: وجود شكل من استقلالية القيادة في المجلس.

رابعاً: وجود عدد كافٍ من اعضاء مجلس الأدارة (غير المشاركين في ادارة منظمة الاعمال)، كي يصبح المجلس قادراً على ممارسة التفكير المستقل.

خامساً: امتلاك الصلاحيات القانونية التي تخوله حق التعيين والاعفاء، مكافأة الأدارة العليا وحماية راس المال المستثمر.

سادساً: تشخيص المشكلات التي قد تظهر من خلال الاجتماع المنظم لمجلس الأدارة ومناقشتها ومجاله تجنب الوقوع فيها.

سابعاً: الاختلاف في هياكل مجلس الأدارة تبعا للاختلاف في منظمات الاعمال، وانعكاسه على دور المجلس.

ثامناً: يتحدد مستوى امكانية مجلس الأدارة من مراقبة الادارات التنفيذية على امكانية المجلس في الحصول على المعلومات المطلوبة.

تاسعاً: يستعمل مجلس الأدارة في تقويم الأدارة العليا معيار جودة القرارات التي تتخذها هذه الأدارة وتنعكس ايجابا بشكل كبير على الاداء المالي.

ويلاحظ الباحثون ان هناك نقداً موجه لمجالس الأدارة، اذ ان بعضها لم يكن حذراً من تعيين اوتوظيف المدير التنفيذي الاعلى ويسمى المدير المفوض في المصارف العراقية مثلاً، وهو عضو في مجلس ادارة المصرف او المنظمات الخاصة. لذا يلاحظ حركة دوران سريعة للمدير المفوض في هذه المصارف،

بسبب تعارض سياسات اعضاء المجلس مع قيم ومسؤوليات المدير المفوض، اذ هنالك اختلافات بين دور مجلس الأدارة والمدير التنفيذي الاعلى كما يوضحها الجدول (14).

جدول (14): الاختلافات بين دور مجلس الأدارة والمدير التنفيذي الاعلى للمنظمة

ت	مجلس الأدارة	المدير التنفيذي الاعلى
1	الاشراف ومتابعة اعمال المنظمة	معرفة دقيقة باعمال المنظمة يومياً
2	يركز على الامد البعيد في عمليات المنظمة	يركز على الامد القصير في عمليات المنظمة التشغيلية
3	يطور سياسات وخطط المنظمة	ينفذ الخطط الموجهة اليه من قبل مجلس الأدارة
4	مسؤولية شاملة تجاه المنظمة	مسؤولية محددة طبقا للوظيفة المكلف بها
5	منتخبون، ومتطوعون للعمل في المنظمة	يتقاضى اجر
6	جماعي/مستمر	فرد/مؤقت
7	لا يوجد فرق عمل	لدية حرية التواصل مع كل فرق العمل

وعليه، لا يمكن تكوين ريادة لمنظمة الاعمال، مالم يتم دعمها من قبل مجلس الأدارة وحملة الاسهم، لان انشطة الابداع والمشاريع المحلية اوالدولية تتطلب استثماراً مستمراً. وبدون الاستثمار من قبل حملة الاسهم والدعم من قبل مجلس الأدارة لتعزيز المشاريع او المغامرات الجديدة، ستتعرض المنظمة للمخاطرة، لان لمجلس الأدارة الدور البارز في تقدم ونمو منظمات الاعمال. فهو لديه سلطة توجيه ومتابعة وتنفيذ اعمال المنظمات.

ب. تركيز الملكية:

يعني مصطلح تركيز الملكية، عدد حملة الأسهم الذين يمتلكون الكتلة والنسبة الإجمالية الأكبر من الأسهم المصدرة من منظمة الاعمال، ويمكن أن يكون حملة الأسهم أفرادا أو منظمات أوشركات. ولقد اشار (Aluchna،2009) في دراسته الى تحسن الملكية المركزة على اداء منظمة الاعمال، وتقلل من كلف الوكالة افضل من الملكية غير المركزة. وهذان النوعان يعد رئيسان من هيكل الملكيةوكما في الجدول (15).

جدول (15): الخصائص الاساسية لنوعي هيكل الملكية

الخصائص الاساسة	الملكية المركزة	الملكية غير المركزة
عدد المساهمين	تكون الملكية أو السيطرة مركزة في عدد قليل من الإفراد والمدراء التنفيذيين ومنظمات الاعمال القابضة والبنوك.	تكون الملكية غير مركزة في عدد كبير من حملة الأسهم الصغار مع عدد قليل من حملة الأسهم الكبار.
نسبة اسهم حملة الأسهم	يمتلك حملة الأسهم نسبة عالية من الأسهم.	يمتلك حملة الأسهم نسبة قليلة من الأسهم.
نوع السيطرة	نظام سيطرة الداخليين Insiders كما هو الحال في الدول الأوربية (فرنسا، ألمانيا).	نظام سيطرة الخارجيين out Siders كما هو الحال الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة.
حقوق الملكية: – حقوق التدفق النقدي – حقوق الرقابة	يتم فصل حقوق التدفق النقدي عن حقوق الرقابة في منظمات الاعمال. وان جميع حملة الأسهم سواء أكانوا كباراً ام صغاراً لهم حقوق استلام النقد من منظمات الاعمال المستثمر فيها، أما حقوق الرقابة فيكون التركيز عليها لدى الداخليين الذين يمتلكون غالبية الأسهم في منظمات الاعمال.	ربط حقوق التدفق النقدي بحقوق الرقابة، الأمر الذي يؤدي إلى حصول المعاملة المتوازنة لكل من حقوق استلام النقد من منظمات الاعمال المستثمر فيها وحقوق الرقابة على تلك منظمات الاعمال.
أهمية رأس المال	أسواق رأس المال اقل أهمية مقارنة بالأهمية التي تحتلها الأسواق في سيطرة الخارجيين، وأهمية الموازنة بين مصالح حملة الأسهم مع الأخذ في الاعتبار حماية مصالح الآخرين من أصحاب المصلحة، ولاسيما العاملين.	تحتل أسواق رأس المال أهمية كبيرة بعدّها المصدر الرئيس لتمويل منظمات الاعمال، نظرا لتوجه منظمات الاعمال نحو حماية مصالح حملة الأسهم والاعتماد على استثمارات العامة.
المخاطرة	أن منظمات الاعمال التي تسود فيها الملكية المركزة ترغب في تحمل مستوى مرتفع من المخاطرة التي تزيد من قيمة السهم، أي وجود تأثير هام لتركز الملكية على تحمل المخاطرة.	أن منظمات الاعمال التي تسود فيها الملكية المشتتة لا تبدي الرغبة في تحمل مستوى عالي من المخاطرة.
نقاط القوة في هيكل الملكية	1– امتلاك الداخلين القوة والحافز لرقابة الأدارة عن قرب، وبالتالي تقليل احتمالات سوء الأدارة والخداع. 2– يمتلكون الداخليين عدد من الأسهم وجزء من حقوق الرقابة مما يجعلهم راغبين في الإبقاء على استثماراتهم لفترة طويلة، وتأييد القرارات التي تهدف إلى تطوير أداء منظمة الاعمال على المدى الطويل.	1– تعتمد منظمة الاعمال على أعضاء مجلس إدارة يتمتعون باستقلالية في رقابة سلوكها الإداري. 2– يمتلكون الميل نحو الإفصاح عن المعلومات ذات الصلة بطريقة عادلة. 3–تقييم أداء الأدارة بموضوعية وحماية حقوق حملة الأسهم، وعليه يعد أكثر قابلية للمساءلة واقل عرضة لسوء الأدارة وتميل نحو تعزيز السيولة في الأسواق المالية.
نقاط الضعف في الهيكل المالي	يمكن أن يعرض الداخليين في منظمة الاعمال لحالات من الفشل في المجالات ذات الصلة بحوكمتها، منها أن المالكين الذين لديهم سيطرة على الأسهم والأصوات قد يتواطؤ مع الأدارة من اجل الاستيلاء على موجودات منظمة الاعمال على حساب صغار المالكين، أو قد يستعملون ذلك في التأثير في قرارات مجلس الأدارة في سبيل تحقيق مصالح شخصية على حساب منظمة الاعمال. وهم بذلك يستعملون قوتهم دون مراعاة لمسؤولياتهم الأمر الذي ينتج عنه هدر موارد منظمة الاعمال وإضعاف قدرتها الإنتاجية وجعل المستثمرين مترددين في الإبقاء على استثماراتهم في منظمة الاعمال.	رغبة مالكي منظمة الاعمال في تعظيم الإرباح على المدى القصير، وهم بذلك يفضلون تبني الستراتيجيات والسياسات التي تحقق إرباح قصيرة المدى والتي قد لا تؤدي بالضرورة إلى استمرار تحقيق المستوى المطلوب للإرباح على المدى الطويل، الأمر الذي ينتج عنه صراعات مستمرة ما بين المدراء والمالكين ومن ثم حدوث تغييرات متكررة في الملكية، اذ ان حملة الأسهم يمكن أن ينسحبوا من منظمة الاعمال أملا في تحقيق الإرباح المرغوب فيها من خلال استثمارات أخرى بديلة، وفي كلا البديلين يعد استقرار منظمة الاعمال عرضة للتهديد والمخاطرة.

المصدر: خضير، بشرى فاضل:2009"الافصاح عن المعلومات المحاسبية ودورها في حوكمة المنظمات وآلياتها الداخلية:دراسة ميدانية في عينة من المنظمات المساهمة المدرجة في سوق العراق للاوراق المالية"، جامعة بغداد، اطروجة دكتوراه غير منشورة:124.

ت. آلية التعويضات:

كما يطلق عليها أحيانا (آلية الحاكمية المعدة A complicated Governance Mechanism) في إشارة لخطورتها وتشعب قراراتها. وان آلية تعويض المدير التنفيذي، تمثل آلية تسعى إلى دمج مصالح المدراء والمالكين وتوحيدها من خلال الرواتب والعلاوات وتعويضات الحوافز بعيدة الأمد. ولابد من تعويض المدير التنفيذي لقاء عمله، وينبغي ان لا يسبب بأزمة مالية للمنظمة. واكد ذلك (Faril et al.،2011) الى احد اسباب الازمة الاقتصادية عام (2008-2009) كانت من خلال دفع تعويضات عالية للمدراء التنفيذيين الاعلى (CEO)، واكدعلى فهم محفظة المخاطر/ مكافآت المدير التنفيذي الاعلى، وبما يسهم في تحفيزة على زيادة عوائد حملة الاسهم مقابل حصولة على تعويض. وقد اشار البعض الى طرائق تعويض المدراء من بينها الراتب الاساس والعلاوات، وخيارات الاسهم، ومنح الاسهم والتي سيتم توضيحها بالشكل الاتي:

1 - **الراتب الأساس والعلاوات:**

وهو راتب ثابت يحدد بشكل سنوي أو شهري، وفي نهاية كل سنة غالبا ما يحصل المدير التنفيذي على علاوات نقدية، ويعتمد حجم المبلغ المدفوع على أداء منظمة الاعمال، خلال السنة الماضية، ان اسهامات المدراء التنفيذين في نجاح المنظمة من خلال ما يبذلونة من جهود ريادية لصياغة قرارات ستراتيجية فاعلة للمنظمة، فعندما يمتلكون الرؤية الريادية سيجدون المغامرة الجديدة التي تأتي بمردود للمنظمة، ومن هنا سيكافأ المدراء ويتم تعويضهم مقابل ما يقدمونة من جهود ريادية وابداعية لخلق اعمال جديدة للمنظمة.

2 - **خيارات الأسهم:**

وتعد خيارات الأسهم الشكل الأكثر شيوعا للحوافز الممنوحة للأعضاء التنفيذيين، وهي عبارة عن عقود تسمح للمدراء بشراء أسهم منظمة الاعمال بسعر محدد يسمى سعر الممارسة والفرق بين سعر الممارسة وسعر السهم في السوق المالية هو المكافأة. وتعطي خيارات الأسهم للمدراء في منظمة الاعمال الحافز على إدارة منظمة الاعمال على نحو يرفع سعر سهمها وهذا بالضبط ما يريده حملة الأسهم أيضا، لذلك يعتقد أن خيارات الأسهم تربط أهداف المدراء بأهداف حملة الأسهم.

3 - **منح الأسهم:**

اتجهت منظمات كثيرة للبحث عن أشكال بديلة للتعويض التشجيعي بعيد الامد، وهناك نوعان من الأسهم في هذا السياق، هي:

أ- **الأسهم المقيدة**: هي أسهم عادية للمنظمة تشمل قيدا قد يكون انقضاء مدة زمنية على الاحتفاظ بالأسهم أو تحقيق هدف معين قبل أن يكون بالإمكان بيعها، ويجوز أن يستلم التنفيذيون منحة أسهم لا تشترط انقضاء 10 سنوات قبل أن يستطيع التنفيذيون بيعها.

ب- **أسهم الأداء**: وهي الأسهم التي تمنح للمسؤولين التنفيذيين فقط إذا تم الوفاء بمعايير أداء معينة مثل عوائد الأسهم المستهدفة.

يتضح مما سبق إن العلاوات وخيارات الأسهم ومنح الأسهم كلها تقدم للتنفيذيين في حالة رفع أداء منظمة الاعمال، وبالتالي يضمن حملة الأسهم إن المدراء التنفيذيين يعملون مع مصلحة حملة الأسهم وليس مع مصالحهم الشخصية.

ث. آلية الإفصاح عن المعلومات والشفافية المالية الداخلية:

تعد الية الافصاح والشفافية التي اشار لها(En Bai et al.)، 2002 من الامور الجوهرية لعمل منظمة الاعمال، اذ اشار الى الإفصاح بأنه توصيل المعلومات المحاسبية لمستخدميها. ويشمل الإفصاح عن المعلومات المحاسبية للإطراف الخارجية والداخلية. ونتيجة تلاعب منظمات الاعمال من إظهار قوائمها المالية بصورة غير حقيقية، ارتفعت قيمة أسهم هذه منظمات الاعمال بصورة كبيرة، مما ادى هبوط قيم أسهمها هبوطا سريعا أدى إلى إفلاس عدد كبير من المستثمرين وإلحاق أضرار بالغة بالاقتصاد الأمريكي، ووصول نسبة البطالة إلى مستويات خياليه. وهذا نبّه إلى أهمية مبدأ الإفصاح المحاسبي وضرورة ألزام منظمات الاعمال بتقديم معلومات مالية إلى سوق الأوراق المالية بصورة دورية من خلال تقارير وقوائم مالية. ويشار الى ان كل بورصة في العالم تضع حد ادنى لمتطلبات الافصاح لمنظماتها المدرجة على قوائمها، الغرض منه حماية مصالح المستثمرين. اذ يقصد بالافصاح اتباع سياسة الوضوح الكامل واظهار كل الحقائق المالية المهمة والتي تعتمد عليها الاطراف المهتمة بالمنظمة، فالافصاح ليس فقط توفير مجموعة من البيانات والمعلومات والسماح بالاطلاع عليها، كما في الشفافية، وانما تتعهد منظمة الاعمال بتوصيل المعلومات بصفة دورية الى المساهمين والجمهور التي يستفيد منها حتى المستثمرين المحتملين.

ويقصد بمصطلح الشفافية قيام منظمات الاعمال المساهمة ذات الاكتتاب العام بتوفير المعلومات والبيانات المتعلقة بنشاطها ووضعها تحت تصرف المساهمين واصحاب المصالح، واتاحة الفرصة لمن يريد الاطلاع عليها، وعدم حجب المعلومات، فيما عدا تلك التي تكون من شأنها الاضرار بمصالح منظمة الاعمال فيجوز الاحتفاظ بسريتها، مثل اسرار الصناعة والعلاقات مع الموردين وغير ذلك. ففي حقيقة

الأمر الشفافية اشمل من الإفصاح، وان الإفصاح يعد احد المتطلبات المساندة للشفافية. وتعد الشفافية في الإفصاح المحاسبي ذات أهمية كبيرة، إذ أنها مطلوبة لتزويد مستخدمي لتقارير المالية بالمعلومات الوافية والكافية ليتاح لهم وتمكينهم من ترشيد قراراتهم. ويعد الافصاح والشفافية احدى المبادىء التي جاءت بها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادي.

ج. آلية المساءلة وتقييم الاداء:

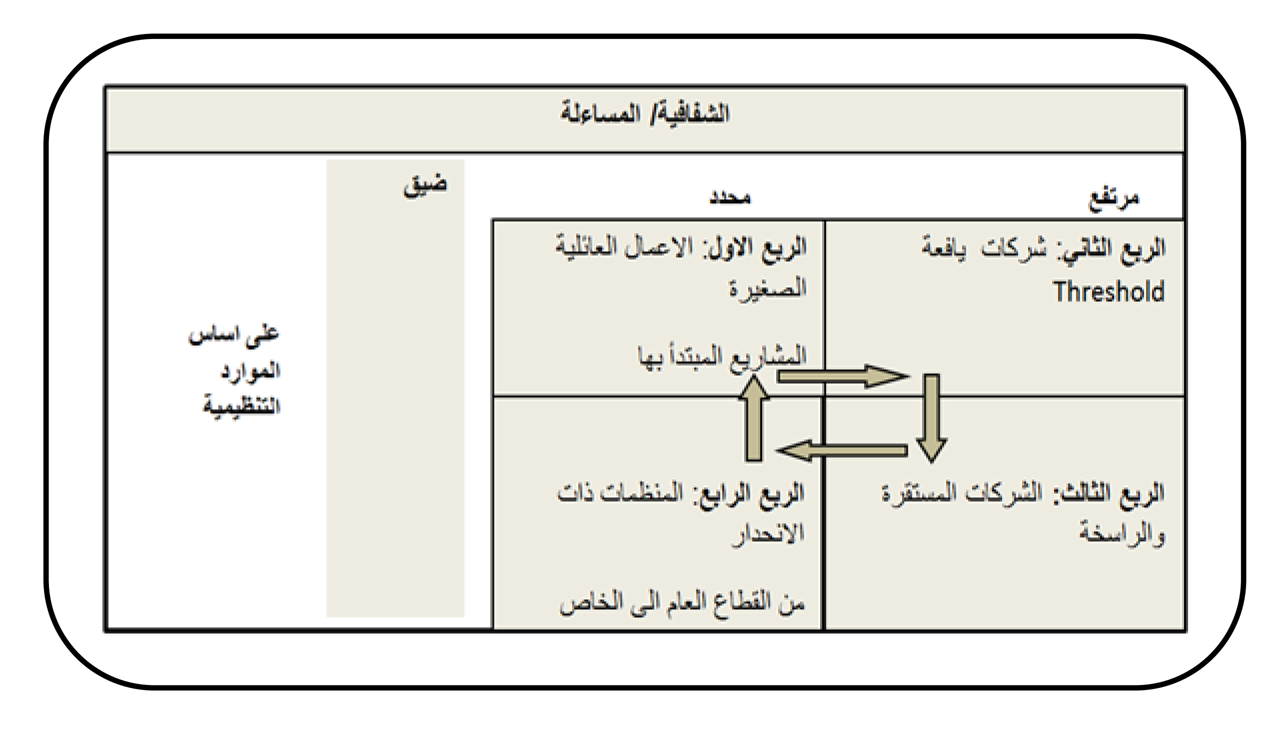
ركز الباحثون في مجال المحاسبة والتمويل على آليات متنوعة لحاكمية المنظمة، منها آليه المساءلة التي فسرت فقط كمحاسبة منظمة الاعمال لحملة الاسهم، وقد حدد الباحثون في مجال التمويل آليات المساءلة الداخلية المرتبطة بلجان مجلس الأدارة واداء المجلس. وكذلك ركز الباحثون المحاسبيون على آلية الشفافية والافصاح عن المعلومات المالية لاصحاب المصالح كافة وبما يفيد الأدارة وحمله الاسهم، فضلاً عن آليات المساءلة مثل لجان تدقيق التقرير المالي، واللجان الداخلية والخارجية، ادارة المخاطر لضمان نوعية التقرير المالي.

يساعد المدققون الخارجيون منظمات الاعمال على تحقيق المساءلة والنزاهة وتحسين العمليات فيها، ويغرسون الثقة بين أصحاب المصالح والمواطنين بشكل عام. ويؤكد معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية (Institute of Internal Auditors IIA) على ان دور التدقيق الخارجي يعزز مسؤوليات الحكومة في الإشراف، والتبصر والحكمة(Foresight). وينصب الإشراف على التحقق مما إذا كانت منظمات الاعمال المملوكة للدولة والقطاع الخاص تعمل بما هو مفروض أن تعمله ويفيد في اكتشاف ومنع الفساد الإداري والمالي. أما التبصر فانه يساعد متخذي القرارات، وذلك بتزويدهم بتقويم مستقل للبرامج والسياسات، والعمليات والنتائج، وأخيرا تحدد الحاكمية الاتجاهات والتحديات التي تواجهها منظمة الاعمال.

ولأنجاز كل دور من هذه الأدوار يستعمل المدققون الخارجيون التدقيق المالي، وتدقيق الأداء، والتحقق والخدمات الاستشارية. وقد أكدت بعض المنظمات المهنية والهيآت التنظيمية على ضرورة اخذ وظيفة التدقيق الداخلي بنظر الاعتبار مع المدقق الخارجي.

إن النشاط الديناميكي لستراتيجية المنظمة الذي يعبر عنة بدورة حياة المنظمة (انطلاق، ونمو، ونضج، وانحدار)، والعامل التنظيمي يؤثران في اداء المنظمة. لذا ان تجميع منظور(Perspectives) المعتمد على الموارد ومنظور الوكالة يوضح السلوك الريادي، الخيار الستراتيجي والهيكل التنظيمي والديناميكيات الشبكية. وعليه، ان تكامل المنظورين يوضحان دورة حياة حاكمية المنظمة. ربما يؤثر في خيارات الحاكمية من خلال خلق معدلات اقتصادية عالية، تزود بتحسين الكلفة والقيمة المضافة. ومن

منظور الوكالة فان المدراء يسعون الى خلق قيمة اضافية لحملة الاسهم. ان الشكل (50) يوضح تجميع تنوع الموارد والمساءلة لبيان الموقف الستراتيجي للمنظمة.



شكل (50): الديناميكيات التنظيمية وديناميكيات الحاكمية

Source: Filatotchev etal. , 2006"The firms strategic dynamics and corporate governance life – cycle", International Journal of Managerial Finance, Vol. 2،No. 4:259.

ففي المشاريع العائلية او الصغيرة تكون في بداية انطلاقها ذات موارد تنظيمية قليلة والية المساءلة والشفافية محدودة، والتي تحتل الربع الاول من المصفوفة. وبعد ان تنمو وتحقق النجاح ستزداد في التوسع وتنموارباحها تصف منظمة الاعمال بـ(threshold). وعندما تنضج تحاول المحافظة على مكانتها في السوق. لانها ستكون ذات موارد وفيرة لكن الشفافية والمساءلة عالية. وعندما تفقد او تكون ذات شفافية محدودة وتوسع عالي بالموارد تخسر ثقة الزبائن وتعرض نفسها الى فقدان مكانتها في السوق.

ح. لجان التدقيق والرقابة الداخلية:

تلعب لجان التدقيق والرقابة الداخلية دوراً كبيراً، في تفعيل حاكمية المنظمة وآلياتها، إذ يزيد من معدل الثقة اصحاب المصالح، وتمثل قاعدة أساسية ضرورية، لاصحاب المصالحالمتمثلين بـ

(المستثمرين، والعاملين، والدائنيين، والاطراف المرتبطة بها...)، للاطمئنان إلى دقة المعلومات الحسابية والتحقق من قدرتها على تحقيق أقصى كفاية إنتاجية للمحافظة على استثماراتهم، وتساعد الأدارة في التطلع الى المخاطر والعمليات الرقابية والتأكد من دقة التقارير الادارية الموجه لاصحاب المصالح يمكن تعريف لجنة التدقيق على إنها "مجموعة فرعية من أعضاء مجلس الأدارة تتولى القيام بإشراف مستقل على العمليات التي تقوم بها منظمات الاعمال لإعداد التقارير المالية، ونظم الرقابة الداخلية وتعيين المدققين الخارجيين المستقلين للمنظمة ".

ويرجع ظهور لجان التدقيق منذ أكثر من نصف قرن، فقد أشار(Birkett) إلى إن مصطلح لجان التدقيق بدأ في الظهور في أواخر الثلاثينيات، عندما شجعت هيئة تداول الأوراق المالية الأمريكية (SEC)، وكذلك بورصة نيويورك للأوراق المالية (NYSE)، على إنشاء لجان تدقيق بعد حدوث حالة انهيار منظمة (McKesson & Robbins). وربما تكون الولايات المتحدة الأمريكية من أوائل الدول التي بادرت إلى إنشاء لجان للتدقيق، إذ أصدرت هيئة تداول الأوراق المالية الأمريكية (SEC) في عام (1972)، قراراً بتكوين لجان تدقيق في منظمات الاعمال المساهمة لحماية اصحاب المصالح المعنيين في المنظمة، وفي عام (1976)، أوصت لجنة الكونكرس الأمريكي بضرورة إنشاء لجان للتدقيق في منظمات الاعمال، وفي عام (1978)، أصدرت بورصة نيويورك للأوراق المالية (NYSE)، عددا من التوصيات كان أهمها التزام منظمات الاعمال المسجلة لديها بتشكيل لجان للتدقيق.

وتتكون لجنة التدقيق من عدد من الأعضاء لا يقل عن ثلاثة أعضاء، ويتم تحديد مهام ومسؤوليات الأعضاء الذين يجب أن يكون عضو واحد في الأقل ذو خبرة مالية ومحاسبية من قبل مجلس الأدارة. فقد أكد قانون(Sarbance Oxley Act)، في الولايات المتحدة الأمريكية على إلزام منظمات الاعمال بتشكيل لجنة التدقيق وذلك لما لها من دور بارز في منع حدوث الانهيارات المالية وكذلك تعيين المدقق الخارجي والاستغناء عنه ودعم استقلاليته، فضلا عن دورها المهم في الإشراف على عملية إعداد القوائم المالية.

ويتمثل دور لجنة التدقيق الرئيس في التحقق من كفاية نظام الرقابة الداخلية وتنفيذه بفاعلية وتقديم أي توصيات لمجلس الأدارة من شأنها تفعيل النظام وتطويره بما يحقق أغراض منظمة الاعمال ويحمي مصالح اصحاب المصالح بكفاءة عالية وتكلفة معقولة، فضلا عن مساهمتها في التخفيف من مشكلة المعلومات غير المتماثلة بين الأدارة ومجلس الأدارة. وتعدّ أحدى الضوابط الاساسية المانعة لحدوث الأخطاء والتلاعب نظراً لصلتها الوثيقة مع كل من المدقق الداخلي والمدقق الخارجي ومجلس الأدارةأذ تعمل كحلقة وصل بين مجلس الأدارة وكل من المدقق الداخلي والخارجي.

وأن علاقة لجنة التدقيق بالرقابة الداخلية علاقة متكاملة أذ أن وظيفة الرقابة الداخلية تدعم لجنة التدقيق في الوفاء بمسؤولياتها في حاكمية المنظمة، فأن لجنة التدقيق هي الأخرى ومن خلال جودة

علاقتها بوظيفة الرقابة الداخلية توفر لها البيئة الملائمة لأداء أنشطتها المتعلقة بالحاكمية(تقدير المخاطر، تقييم إجراءات الرقابة الداخلية، وإجراء اختبارات مدى الالتزام) ومن ثم فأن لجنة التدقيق الفاعلة تعزز وظيفة الرقابة الداخلية والتي بدورها تدعم لجنة التدقيق في ضمان جودة التقارير المالية التي تعدها الأدارة، وأن جودة هذه العلاقة التكاملية تنعكس إيجابياً على جودة الحاكمية منظمات الاعمال. هذا ويمكن تصنيف مجالات عمل لجان التدقيق بالآتي:

- الإشراف على عملية إعداد التقارير المالية.
- تعيين المدقق الخارجي والاشراف عليه.
- المشاركة في الرقابة الداخلية.

2. الآليات الرقابية الخارجية لحاكمية المنظمة

External Corporate Governance Mechanisms

تتمثل آليات حاكمية المنظمة الخارجية بالرقابة التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيون على منظمة الاعمال، والضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بهذا الموضوع، أذ يشكل هذا المصدر احد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من اجل تطبيق قواعد الحاكمية. ومن الأمثلة على هذه الآليات ما يأتي:

أ. آلية السوق لاغراض السيطرة:

هي آلية يتم اللجوء إليها إذا ما فشلت الآليات الداخلية في تحقيق الأهداف المطلوبة ويتألف السوق من الأفراد والمنظمات التي لها القدرة على شراء مراكز ملكية المنظمات ذات الأداء المنخفض أو الاندماج معها.

عندما يكون أداء منظمة الاعمال رديئا أو ضعيفا، فان الأمر يمكن أن يؤدي إلى إفلاسها وبالتالي يؤدي ربما إلى شراء منظمة الاعمال من قبل مالكين او مستثمرين جدد يعتقدون إن بإمكانهم إدارة منظمة الاعمال بشكل أفضل وجعلها أكثر ربحية، وتسمى هذه الآلية بالسوق المسيطر. وفي الدول ذات الأسواق المالية المتطورة مثل الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة، يكون السوق المسيطر فاعلاً لأن أي شخص يمتلك المال الكافي يستطيع شراء غالبية أسهم منظمة الاعمال ويستولي على عملياتها.

ب. القدرة على التنافس وسوق العمل الاداري:

وهو احد العوامل التي تساعد الأدارة على التركيز على الاداء، وهي آلية تمكن منظمات الاعمال التي لديها قدرة على تقديم منتجات (خدمات) مبدعة وفريدة ان تتقدم علـى منظمات الاعمال ذات القدرة

الاقل. فاذا وجد عدم قدرة الأدارة على القيام بالعمل الصحيح فعلى مجلس الأدارة ان يقوم. ويؤكد على هذه كل من (Hess & Impavido)، وذلك بقولهم إذا لم تقم الأدارة بواجباتها بالشكل الصحيح (أو إنها غير مؤهلة)، إنها سوف تفشل في منافسة منظمات الاعمال التي تعمل في حقل الصناعة ذاتها، وبالتالي تتعرض للإفلاس. إذن إن منافسة سوق المنتجات أو الخدمات تهذب سلوك الأدارة، ولاسيما إذا كانت هناك سوق فاعلة للعمل الإداري(Labor Market) لـلإدارة العليـا، وهذا يعني إن حالة الإفلاس سوف يكون لها تأثير سلبي على مستقبل المدير وأعضاء مجلس الأدارة، إذ غالبا ما تحدد اختبارات الملائمة للتعيين انه لا يتم إشغال مواقع المسؤولية من أعضاء مجلس إدارة أو مديرين تنفيذيين سبق ان قادوا شركاتهم إلى الإفلاس أو التصفية.

وعليه، ان المسؤولية الاكبر تقع على عاتق مجلس الأدارة، في متابعة والاشراف على سير العمل. والفشل المتحقق في ستراتيجية منظمة الاعمال سينعكس سلباً على سمعة اعضاء مجلس الأدارة، ولن يجدوا انفسهم بالمواقع ذاتها كأعضاء بمجلس الأدارة، ولا سيما عند افلاس منظمة الاعمال او الاستحواذ عليها من قبل شركات اخرى، فلابد بذل الجهود للمحافظة على بقاء منظمة الاعمال في السوق وجعلها قادرة على منافسة منظمات الاعمال الاخرى في مجال العمل ذاته، وان تكون سباقة في طرح منتجاتها في الاسواق ورائدة في مجال عملها، من خلال تقديم منتجات مبتكرة ومبدعة، وهذا بدورة سيسهم في رفع قيمة منظمة الاعمال والحصول على ميزة تنافسية مستدامة.

ت. الاندماجات والاكتسابات Mergers and Acquisitions :

مما لاشك فيه إن الاندماجات والاكتسابات من الأدوات التقليدية، لإعادة الهيكلة في قطاع منظمات الاعمال، في أنحاء العالم. ويشير كل من (John and Kedia:2002)، إلى وجود العديد من الأدبيات والأدلة التي تدعم وجهة النظر التي ترى ان الاكتساب آلية مهمة من آليات الحاكمية على سبيل المثال (في الولايات المتحدة الأمريكية)، وبدونه لا يمكن السيطرة على سلوك الأدارة بشكل فاعل، أذ غالبا ما يتم الاستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الاكتساب أو الاندماج. وقد وصلت قيمة الاندماج في(USA)، في السنوات (1980- 2004) مئات المليارات من الدولارات، وارتفع عدد الاستحواذات في منتصف الثمانينيات وكثرة وجود الديون لتمويل الاستيلاء على شركات اخرى.

وعليه، ان الدمج بين منظمات الاعمال تعد آلية ضرورية في حالات شراء شركات سيئة الأدارة، للتخلص من الأدارة القديمة لتحسين ربحية منظمة الاعمال المشتراة، او المدمجة وهذا الاجراء يسمى بالاندماج التأديبي على اساس استبعاد المدراء الضعفاء او الاجراءات الضعيفة بعد عملية الشراء او الاندماج.

ث. التدقيق الخارجي External Auditing:

يؤدي المدقق الخارجي دورا مهما في المساعدة على تحسين نوعية الكشوفات المالية، ولتحقيق ذلك ينبغي عليه مناقشة لجنة التدقيق في نوعية تلك الكشوفات، وليس قبولها فقط. ومع تزايد التركيز على دور مجالس الأدارة، وعلى وجه الخصوص لجنة التدقيق في اختيار المدقق الخارجي والاستمرار في تكليفه. لذا نرى ان قانون البنك المركزي العراقي يحتم على قطاع المصارف توافر لجان تدقيق خارجية وبدور المصارف التعاقد مع مكاتب تدقيق او شركات استشارية خارجية مستقلة عن المنظمة بمراجعة كشوفاتها المالية. ويرى(Abbot & Parker)، إن لجان التدقيق المستقلة والنشيطة سوف تطلب تدقيقا ذا نوعية عالية، وبالتالي اختيار المدققين الأكفاء والمتخصصين في حقل العمل الذي تعمل فيه المنظمة.

ج. حملة الاسهم الاقلية:

لقد اشار لهذه الآلية كل من (En Bia et al.(Sai Fan:2004:5)، (2003:8 لحماية حقوق واستثمارات حملة الاسهم الذين يمتلكون اسهم قليلة لكن اعدادهم اكثر من حملة الاسهم الكبار(هم حملة اسهم عددهم اقل لكن يمتلكون حصص اكبر في المنظمة). اذ يدرك المستثمرون احتمال حصولهم على عائد اكبر من المنظمات التي تدار بشكل جيد، ومن ثم فأنهم مستعدون للدفع مقابل حصولهم على هذا العائد المرتفع، كما انهم يدركون قيمة حماية استثماراتهم من التعرض للخسارة بسبب جشع واهمال المدراء التنفيذيين.

تحمي حاكمية المنظمة حقوق حملة الاسهم والمستثمرين بما فيهم الاقلية من حملة الاسهم. وكذلك حقهم في ابداء الرأي والتصويت في شؤون ادارة المنظمة، فضلاً عن حقهم في معرفة كل ما يرتبط باستثماراتهم. وعليه، ان الحاكمية توفر للمستثمرين نسبة اكبر من السيولة وذلك ببنائها للثقة والكفاءة في اسواق المال. وعليه، فأن حاكمية المنظمة تحدد الدور الذي يلعبة مجلس الأدارة في توجيه المدير لتحقيق الهدف الاساس وهو تعظيم ارباح حملة الاسهم. لذا يدخل بعض حملة الاسهم الكبار في مجلس الأدارة وهذا يعزز حاكمية المنظمة والمحافظة على مصالح حملة الاسهم الاقلية. لذا فأن حملة الاسهم الاقلية لديهم الحق في التصويت لتغيير حجم مجلس الأدارة وايضاً في انتخاب عضو مجلس الأدارة.

رابعا: نماذج حاكمية المنظمة في الدول المتقدمة

لابد من معرفة النماذج العالمية لحاكمية المنظمة، فهناك أنموذجان الاول: أنموذج الحاكمية على اساس السوق (المشهور في امريكا وبريطانيا) والأنموذج الثاني هو أنموذج الحاكمية على اساس الرقابة المشهور في اقتصاديات (اليابان واوربا).

1. أنموذج الحاكمية المستند إلى السوق

ويعرف ايضاً بأنموذج الانكلو – أمريكي، وهو ما تمثله الولايات المتحدة والمملكة المتحدة، والذي يتسم باستقلالية مجلس الأدارة وتشتت الملكية وشفافية الإفصاح العام في القوائم المالية وبنية تحتية قانونية متطورة. فهو يتبنى النظرة التي ترى أن تركيز حاكمية المنظمة ينبغي أن ينصب على تعظيم قيمة حملة الأسهم إلى الحد الذي قد يؤدي إلى التضارب في مصالح الآخرين من أصحاب المصالح نتيجة إهمال مصالحهم ما لم تتبنى إدارة منظمة الاعمال موقفا قانونيا يأخذ بالاعتبار مصالح الآخرين وتحقيق الموازنة في مصالح الأطراف جميعاًذات العلاقة في المنظمة.

إن جذور هذا المفهوم في اميركا يرجع إلى فضيحة (Water Gate)، ونتيجة للعديد من التحريات المتعاقبة تمكنت الهيئات التشريعية والقانونية الأميريكية من تحديد أسباب الفشل في أنواع الرقابة المالية في العديد من منظمات الاعمال الأميريكية، وتحديد الإسهامات السياسية غير المنظمة، وتقديم الرشاوى لبعض المسؤولين في الحكومة، وقد أدى ذلك إلى إصدار (قانون مكافحة الفساد) في عام (1977)، الذي تضمن قواعد محددة بخصوص إيجاد صياغة، ومراجعة نظام الرقابة الداخلية للشركات.

يوجد تشابه بين اهتمام الولايات المتحدة لمفهوم الحاكمية مع اهتمام المملكة المتحدة، وذلك نظرا لتشابه اقتصاد الدولتين، وارتباط العديد من منظمات الاعمال بالبلدين فيما بينها. ولقد تم الزام منظمات الاعمال التي تعمل في الاسواق المالية ولا سيما المسجلة اسمها في البورصات، بتطبيق افضل الممارسات التي تضمن التطبيق السليم لمبادىء وقواعد الحاكمية.

ومن خلال الاهتمام بهذا المفهوم ظهر بصورة واضحة قيام صندوق المعاشات العامة على مستوى كالفورنيا(The California Public Employees Retirement System(CalPERS)، الذي يعد اكبر صندوق للمعاشات العامة في الولايات المتحدة، اذ اهتم بتعريف حاكمية المنظمة واهميتها ودورها في حماية حقوق المساهمين. وقد اصدر الصندوق مجموعة من المبادىء والخطوط الارشادية الجوهرية لتطبيق مفهوم حاكمية المنظمة. وقد وافقت اغلب اكبر منظمات الاعمال بالولايات المتحدة على المبادىء

الجوهرية التي اوصت بها (CalPERS). وفي عام (1985)، وبعد حدوث عدد من الانهيارات المالية في عدد من أقطاب منظمات الاعمال الأمريكية والعالمية، شكل كل من المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين وجمعية المحاسبين الأمريكيين (AAA)، ومعهد المدراء الماليين (IFE)، ومعهد المدققين الداخليين الأمريكي (IIA)، ومعهد المحاسبين الإداريين الأمريكيين (IMA)، لجنة وطنية لحماية التنظيمات الإدارية Committee On Sponsoring Organizations (COSO).

قامت اللجنة الوطنية الخاصة بالانحرافات في عام (1987) باعداد القوائم المالية والتابعة الى (SEC) باصدار تقريرها المسمى (Tread way Commission) الذي تضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حاكمية المنظمة، وما يرتبط من منع حدوث الغش والتلاعب في اعداد القوائم المالية، وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتقوية مهنةالتدقيق الخارجي امام مجالس ادارة منظمات الاعمال. وفي عام (1999) اصدر كل من (New York Stock Exchange (NYSE، وNational Association of Securities Dealers (NASD)، تقريرهما المعروف باسم (Blue Ribbon Report)، والذي اهتم بفاعلية الدور الذي يمكن ان تقوم به لجان التدقيق بمنظمات الاعمال بشان الألتزام بمباديء حاكمية المنظمة، وتضمن هذا التقرير ايضا خطوطاً ارشادية توضح طبيعة العلاقة بين اللجنة، وبين مجلس الأدارة، والأدارة التنفيذية للمنظمة، وكل من التدقيق الداخلي والخارجي.

وفي أعقاب الانهيارات المالية التي طالت كبريات منظمات الاعمال في الولايات المتحدة الأمريكية في عام (2002)، تم إصدار قانون(Sarbane–Oxley Act)، الذي مهد لأصلاح شامل، وذلك بطلب تقارير إضافية وشهادة مصداقية لها من قبل المدير التنفيذي والموظفين الماليين. كما انه ركز على دور حاكمية المنظمة في القضاء على الفساد المالي والإداري، الذي يواجه العديد من منظمات الاعمال من خلال تفعيل الدور الذي يمكن أن يلعبه الأعضاء غير التنفيذيين في مجالس الأدارة. وانه قضى بتشكيل هيئة للرقابة على أداء المحاسبين القانونيين، الذين يدققون القوائم المالية للشركات المساهمة العامة، فضلا عن انه اوجب تشكيل لجنة تدقيق في كل منظمة، لغرض استعادة ثقة المستثمر في أعمال منظمة الاعمال. لقد تصاعدت في النصف الثاني من عام (2008)، أزمة الائتمان الناجمة عن هشاشة منظومة الرهن العقاري في الولايات المتحدة الأميركية، وذلك بعد الانهيار الكبير والصادم لبنك «Leman Brothers Co. » رابع أكبر بنك استثماري في الولايات المتحدة الأميركية والذي أصبح حلقة من حلقات الأزمة العالمية المتفجرة، والتي بدأت حلقاتها بعنف في الولايات المتحدة الأميركية نتيجة لأزمة الرهن العقاري، وما أرتبط بها من أزمة ائتمانية خانقة زلزلت القواعد الراسخة للمنظمات المالية والجهاز المصرفي، وامتدت حلقاتها بحكم التشابك والتداخل المالي الشديد عبر خريطة العالم إلى دول الاتحاد الأوروبي وغيرها من الدول الأخرى.

وانعكست هذه الأزمة في بدايتها بصورة إفلاس بعض البنوك الأميركية الكبرى، وانهيار بعض المنظمات المالية وشركات التأمين، وكذلك عدد من البنوك ليس فقط في الولايات المتحدة، بل في أوربا واليابان. وتبع ذلك انهيار في بورصات الأوراق المالية على مستوى العالم في صورة انخفاضات متتالية بلغت خسائرها وفقا لبعض التقديرات أكثر من (25) تريليون دولار في البورصات الأميركية وحدها.

وكان أحد أهم أسباب هذه الأزمة، هو التسيب والانحراف الذي أصاب النظام المالي الأميركي، نتيجة لغياب الرقابة والمتابعة لتطبيق الضوابط الموضوعة. ومن الأمثلة التي أعلنت أن مديرا تنفيذيا لإحدى منظمات الاعمال الأميركية صرفت له مكافآت بلغت قيمتها (350) مليون دولار على مدى عشر سنوات.

اطاحت هذه الازمة باكبر منظمات الاعمال الامريكية، مثل منظمة المجموعة الأمريكية الدولية (AIG) وهي إحدى شركات التأمينالأمريكية، وعانت المجموعة الأمريكية الدولية في 16 سبتمبر (2008) من أزمة سيولة في أعقاب الانخفاض في التصنيف الائتماني (Howson, 2009: 47) . وغيرها من المنظمات التي لم تستطع دفع ديونها للمتعاقدين معها، لذا اصبح الاهتمام بقواعد المبادىء وكيفية تطبيق آليات امرا حاسما للكثير من المنظمات الامريكية. لقد اشار (Kaplan, 2003) في دراستة " حالة حاكمية المنظمة في الولايات المتحدة:ماهو الصواب وماهو الخطأ؟"الذي وجد فيه ان فشل النظام الحاكمية الامريكي يعود الى تطور نظام الحاكمية خلال العقدين الماضيين، ولا سيما في الزيادة المثيرة في مدفوعات شكل السهم وتحويل حاملي الاسهم الامريكية الى منظمات مالية، وكذلك لعبت عمليات اعادة الهيكلة التي حصلت خلال الثمانينيات والتسعينيات التي كانت لها تأثير سيء على الاقتصاد الامريكي. وكذلك سرعة تنامي اسعار الاسهم في اواخر التسعينيات، الذي خلق حوافز امام السلوكيات الادارية التي تكون في بعض الاحيان غير قانونية، والتي نالت الكثير من الانتقادات. وهذا ما يستدعي احداث تغيرات في التشريعات والقوانين على شكل قانون (Sarbanes –Oxley) لعام 2002والتغيرات في النظم والقوانين بضمنها ارشادات الحكم الجديد من (NYSE –NASDAQ).

وهناك المبادىء المتعلقة بحاكمية المنظمة السائدة في الولايات المتحدة الامريكية والتي تتمثل بـ:

1- الاغلبية من اعضاء مجلس الأدارة يجب ان يكونوا اعضاء غير تنفيذيين مستقلين (Non – Executive Directors).

2- يتم عقد اجتماع للاعضاء المستقلين مرة في السنة على الاقل بدون حضور اعضاء مجلس الأدارة التنفيذيين، وذلك يهدف مراجعة وتقويم ادائهم.

3- قيام مجلس الأدارة باستعراض وتوجيه ستراتيجية منظمة الاعمال، وخطط العمل الرئيسة، وسياسة المخاطر، والموازنات التقديرية، وخطط العمل السنوية، ووضع اهداف الاداء، ومراقبة التنفيذ.

4- ضمان الاشراف على فاعلية ممارسات حاكمية المنظمة واجراء التغيرات، اذا لزم الامر على وفق المتغيرات التي تحدث في بيئة الاعمال التي تعمل بها منظمة الاعمال.
5- انشاء لجنة المكافآت من اعضاء مجلس الأدارة غير التنفيذيين، والتي تقوم بمراجعة وتحديد الاسس التي يبني عليها مكافآت ورواتب اعضاء مجلس الأدارة وكبار المدراء التنفيذيين بمنظمة الاعمال، مع مراعاة التناسب بين مكافآت كبار التنفيذيين واعضاء مجلس الأدارة، وبين مصالح منظمة الاعمال والمساهمين في الامد البعيد.
6- ضمان الشفافية في عملية ترشيح وانتخاب مجلس الأدارة، والتي يجب ان تتم بشكل رسمي.
7- رقابة وادارة أي تعارض محتمل في مصالح ادارة منظمة الاعمال واعضاء مجلس الأدارة والمساهمين، بما في ذلك اساءة استعمالموجودات منظمة الاعمال.
8- ضمان نزاهة حسابات منظمة الاعمال، ونظم اعداد القوائم المالية، بما في ذلك المراجعة المستقلة، مع ضمان وجود نظم سليمة للرقابة وخصوصاً وجود نظم لأدارة المخاطر والرقابة المالية ورقابة العمليات والالتزام بالقانون والمعايير ذات الصلة.
9- قيام لجنة المراجعة بالاشراف على اعداد القوائم المالية ووظيفة المراجعة الخارجية والداخلية، ومراجعة العمليات المتعلقة بالافصاح في القوائم المالية.
10- ضمان عدم قيام اعضاء مجلس الأدارة بتقديم أي عمل استشاري او خدمة للمنظمة.

لقد اتفق الكثير من الباحثين على آليات الحاكمية للمنظمات الامريكية المشار اليها في الجدول (16)، ويعد مجلس الأدارة احد هذه الآليات.

جدول (16): آليات حاكمية المنظمة على وفق النظام الامريكي

آلية الحاكمية	ابرز الملامح
تركز الملكية	تكون الملكية غير مركزة (مشتتة) في عدد كبير من حملة الأسهم الصغار يمتلك حملة الأسهم نسبة قليلة من عدد السهم (حملة الاسهم الاقلية). تتركز الملكية بالدرجة الأساس في صناديق التقاعد والاستثمار والإفراد. من حق حملة الأسهم في منظمات الاعمال المساهمة ممارسة الرقابة على تلك المنظمات من خلال مجلس الأدارة. ينتخب حملة الأسهم مجلس الأدارة وفقا لمواصفات محددة
مجلس الأدارة	إن هيكل مجلس الأدارة مجلس موحد ذي المستوى الواحد. يقوم مجلس الأدارة بوضع السياسات والإشراف على تنفيذها ومتابعتها من خلال أنظمة المعلومات ذات الصلة. غالبية أعضاء مجلس الأدارة من غير التنفيذيين. يقوم المجلس بتأدية الوظائف الاتية: تمثيل المالكين من حملة الأسهم. توجيه إدارة منظمة الاعمال الرقابة والإشراف على إدارة منظمة الاعمال يقوم مجلس الأدارة بتعيين المدراء التنفيذيين مراعيا توفر الخبرة والتنوع المعرفي والممارسة الميدانية. يقوم مجلس الأدارة بوضع معايير للأداء وحوافز تعويضية المدراء التنفيذيين ومراجعة الأداء.
تعويضات المدراء التنفيذيين	يكون المديرون التنفيذيون مسؤولين عن إدارة منظمة الاعمال. تكون التعويضات (المكافآت) الممنوحة المدراء التنفيذيين مناسبة لجذبهم وتحفيزهم على بذل العناية المناسبة لإدارة ورقابة منظمة الاعمال بنجاح. تتكون تعويضات المدراء التنفيذيين من النقد والأسهم، مع اعتبار أن الأسهم تمثل جزءا مهما من المكافأة الإجمالية. تتناسب تعويضات وحوافز المدراء التنفيذيين مع الأداء.

السوق لرقابة منظمات الاعمال	تكون الإلية بيد منظمات الاعمال بالدرجة الأساس لتحقيق الاستحواذ على منظمات الاعمال ذات الأداء الضعيف. فاعلية أسواق الاستحواذ.

المصدر:خضير، بشرى فاضل:2009"الافصاح عن المعلومات المحاسبية ودورها في حوكمة المنظمات وآلياتها الداخلية:دراسة ميدانية في عينة من المنظمات المساهمة المدرجة في سوق العراق للاوراق المالية"، جامعة بغداد، اطروحة غير منشورة:135.

2. أنموذج حاكمية المنظمة المستند للرقابة

يعتمد هذا الأنموذج على السوق كمؤشر لرقابة اداء منظمة الاعمال ويعرف ايضا بالأنموذج الالماني - الفرنسي. ويركز على قيم المدراء الداخليين، وعلى تركز هيكل الملكية ومحدودية الشفافية والإفصاح، والاعتماد على تمويل العائلات المالكة والمصارف معا. ويتمثل بالسوق كمؤشر لرقابة أداء منظمات الاعمال ويعرف بآليات الرقابة الخارجية. وتعرف آلية السوق لرقابة منظمات الاعمال (Market for corporate control) على أنها"الآلية الخارجية الرئيسة التي يتفق عليها جميع الباحثين، والتي تنشط كآلية لضبط أداء الأدارة والمدراء التنفيذيين عندما تفشل الآليات الداخلية للمنظمة، وذلك عن طريق شراء مراكز ملكية منظمات الاعمال الخاسرة او اكتساب على منظمات الاعمال ذات الأداء المنخفض بالمقارنة مع منافسيها ومحاولة تطوير ميزتها التنافسية".

كما وتعرف بأنها "الآلية الخارجية لحاكمية المنظمة التي تهدف للتخلص من المدراء ذوي الأداء الضعيف عن طريق شراء المنظمة، وان تحقق منظمات الاعمال المستولية قيمة أعلى من هذه منظمات الاعمال عن طريق وضعها في استعمالات أكثر كفاءة ". وتتألف آلية السوق لرقابة المنظمات من مجموعة المالكين المحتملين الذين يسعون لشراء مراكز الملكية أو الاستحواذ بقوة على منظمات الاعمال ذات القيمة المنخفضة او ذات الأداء الضعيف، وتحقيق العوائد المالية على استثماراتهم من خلال استبدال فريق الأدارة العليا المسؤول عن صياغة وتنفيذ الاستراتيجيةالتي قادت الى مثل هذا الأداء الضعيف.

ومن خصائص آلية السوق لرقابة منظمات الاعمال هي:

أ- تعدّ آلية الرقابة الخارجية الفاعلة لضبط الأدارة الضعيفة الأداء، اذ أن المنافسة الشديدة تطرد منظمات الاعمال ذات الأداء الضعيف الى خارج بيئة الإعمال.

ب- تعدّ آلية التغذية الراجعة للمنظمات بين القرارات المتخذة فيها والسوق التي تعمل فيه.

ت- تحمل إدارة منظمات الاعمال على السعي لتحسين عوائد رأس المال والابتعاد عن الاستثمار في موجودات منخفضة الأداء.

ث- تفعيل أداء مجلس الأدارة والمدراء التنفيذيين، وتشجعهم على اتخاذ قرارات تطويرية تتناسب مع متطلبات الآليات الداخلية وتعظيم ثروة حملة الأسهم وإرضاء أصحاب المصالح بما يجعل المنافع المحتملة من إمكانية استحواذ المنافسين مستبعدة جدا.

ج- تمكن حملة الأسهم والآخرين من أصحاب المصلحة من فرض آليات فرعية لتحقيق الانضباط الخارجي، وتقليل تهديدات المنافسين، ومـن هـذه الآليات تعييـن المدققين الخارجيين .

يستند مضمون آلية السوق لرقابة منظمات الاعمال بالأساس على عمليات الاستحواذ على منظمة الاعمال، ويكـون الاستحـواذ أما ودي برضـى منظمـات الاعمال أو غير ودي بأجبارها. وان الاستحواذ مصطلح يشير الى نقل السيطرة على منظمة الاعمال المستهدفة من احد مجموعات حملة الأسهم الى مجموعه أخرى. وتتمثل آلية السوق لرقابة منظمات الاعمال (الاستحواذ) بأحد الإشكال الاتية:

اولاً: التملك Acquisition: ويتحقق الاستحواذ بالتملك بأحدى الطرائق الاتية:

1) **الاندماج اوالاتحاد (Merger or consolidation):**

وهو اتحاد منظمتين او أكثر تحت إدارة واحدة، وقد يؤدي الى تصفية جميع منظمات الاعمال مع ظهور منظمة جديدة لها شخصيتها المعنوية المستقلة، ويسمى الاتحاد، أو تصفية إحدى منظمات الاعمال من الناحية القانونية وضمها الى منظمة الاعمال الدامجة التي تملك حقوق منظمة الاعمال المندمجة كافة ويلتزم بتسديد التزاماتها كافة وتسمى تلك العملية بالاندمـاج. ولـكـن لـيس الدمـج دائـمـا سـهـلا لـجميـع الاندماجـات خـذ حـالـة (Chrysler & Daimler- Benz) هاتين المنظمتين تقومان بتجميع تصنيعهما محلياًوتتميزان باساليب ادارة مختلفة وقدرات مختلفة. و(Chrysler) تظهر نقاط القوة الامريكية في ادارة وتطوير منتجات جديدة، بينما تظهر (Daimler–Benz) نقاط القوة الالمانية المعتادة في هندسة الانتاج. وقد يكون الدمج جزئيا من خلال تملك حصص مؤثرة من أسهم الملكية في منظمة الاعمال وهو مايعرف بالاكتساب.

2) **شراء الأسهم (Acquisition of stock):**

وتقوم هذه الطريقة على شراء حصص مؤثرة في أسهم الملكية مقابل الدفع نقدا أو بحصص من الأسهم أو بأوراق مالية أخرى.

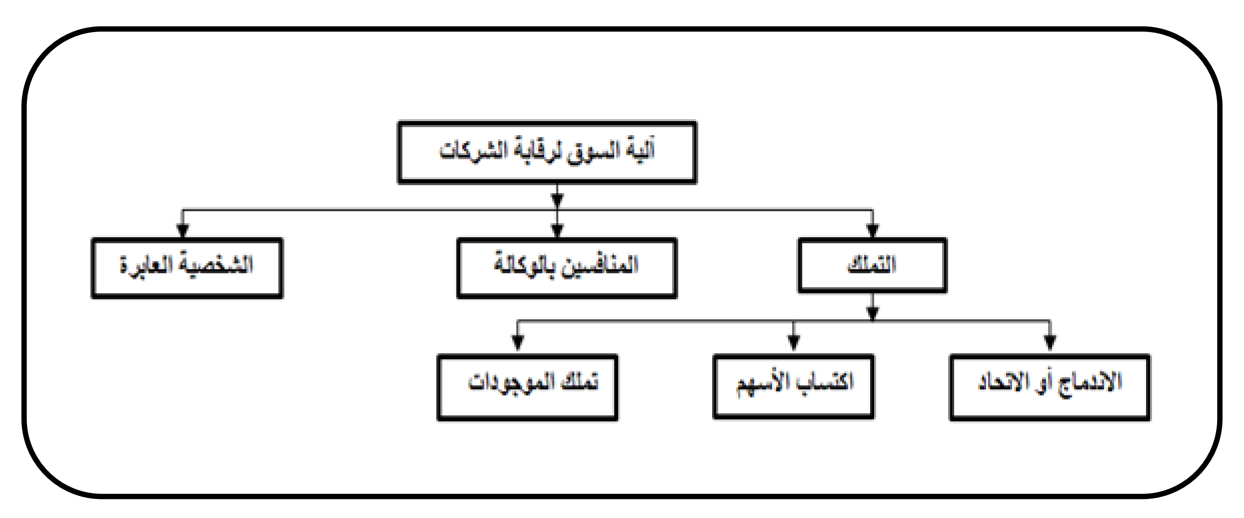
3) **امتلاك الموجودات (Acquisition Assets):**

ويكون التملك من خلال شراء جميع موجودات المنظمة.

ثانياً: المنافسين بالوكالة او التفويض(proxy Contests): ويتحقق الاستحواذ عن طريق المنافسين بالوكالة من خلال محاولة مجموعة من حملة الأسهم الحصول على الهيمنة في مجلس الأدارة من خلال التصويت على أعضاء جدد.

ثالثاً: اصحاب النفوذ (Going private): تمثل الشخصية العابرة احدى الصفقات التجارية إذ يتم بموجبها شراء جميع أسهم الملكية للمنظمة من قبل مجموعه صغيرة من المستثمرين، وهذه المجموعة تتضمن أعضاء من الأدارة صاحبة المصالح وبعض المستثمرين من الخارج. والشكل (51) يبين إشكال آلية السوق لرقابة منظمة الاعمال (الاستحواذ).

وترى الباحثة ان العلاقات الودية بين اطراف المصالح تساعد المنظمة على الصمود امام المنافسين من خلال جودة الاداء. وينتج هذا من خلال ترشيح اعضاء مجلس الأدارة الاكفاء من قبل حملة الاسهم (المالكين)، ومجلس الأدارة بدورة سوف يعين المدراء التنفيذيين الذين ينفذون ستراتيجية المنظمة، أن العلاقة بين الآليات الداخلية (مجلس الأدارة، تركيز الملكية، تعويض المدير التنفيذي، الشفافية والافصاح والمساءلة)هي علاقات متداخلة تؤثر في التوجه الستراتيجي للمنظمة.



شكل (51): إشكال الاستحواذ العدائي كآلية السوق لرقابة منظمات الاعمال

Source:Ross، S. & Westerfiled R. and Jaffe F. :2003"Corporate Finance"،6th،ed. McGraw-Hill، New Yourk،USA. p. 819.

تعمل جميع هذه الآليات لحماية المستثمرين والمالكين وكل اصحاب المصالح، فضلاً عن تحقيق عوائد مالية فوق المعدل، وهذا ما قد يحقق للمنظمة الميزة التنافسية والصمود امام المنظمات المنافسة الاخرى، والبقاء في السوق. وربما قد تكون من المنظمات الرائدة والفريدة في مجال عملها، وليس لها منافسين اقوياء، أي تعمل ضمن معايير المحيط الازرق (التركيز، والتفرد، والشعار الذي يخاطب السوق)، وهذا يسهم في جذب استثمارات جديدة وترفع من قيمتها السوقية والذي بدورة سيزيد من سعر السهم وبالتالي تعظيم قيمة المالكين.

واما العلاقة بين الآليات الداخلية والآليات الخارجية فهي علاقة عكسية، اذ إن الأداء الضعيف لمجلس الأدارةوالمدراء التنفيذيين، لا يحقق مصالح حملة الأسهم والآخرين من أصحاب المصالح، ويحقق عوائد

اقل من المعدل، ولا يحقق الميزة التنافسية للمنظمة، وبالتالي سوف يعرضها إلى تهديدات السوق وتسهيل الاستحواذ على منظمة الاعمال. أي انه كلما كانت الآليات الداخلية فاعلة أدى ذلك إلى انخفاض فاعليه الآليات الخارجيـة والعكس صحيـح، وتتضح هذه العلاقـة مـن خـلال:

1- تسعى الآليات الداخلية إلى توظيف قدرات مجلس الأدارةوالمدراء التنفيذيين، وجعلها متلائمة مع طموحات اصحاب المصالح، وبما يسهم في تعظيم ثروتهم واستثمار الموارد بفاعلية، وبالتالي تقليل تهديدات الآليات الخارجية وتحويلها إلى فرص لجذب استثمارات جديدة لصالح المنظمة.

2- تسعى آليات حاكمية المنظمة إلى بلوغ المواءمة بين البيئة الداخلية والخارجية عن طريق الموازنة بين نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتحديات في البيئة الخارجية. وان الآليات الداخلية تحقق القوة من خلال أداء مجلس الأدارة والمدراء التنفيذيين لمهماتهم الإشرافية والرقابية، لان المجلس والمدراء يشكلان القوة الأكثر تأثيرا في تفعيل الآليات الداخلية.

وتعكس قوة الآليات الداخلية المحافظة على بقاء منظمة الاعمال، وتحقيق العائد فوق المعدلفضلاً عن جذب فرص استثمارات جديدة ومنع حدوث عمليات الاستحواذ. وبالعكس ستكون الآليات الداخلية ضعيفة، وبالتالي تمثل نقاط ضعف تنتظرها الآليات الخارجية، لأنها تشكل تهديداً للمنظمة ومجلس إدارتها ومدرائها التنفيذيين.

3- تطبق في آليات الحاكمية الداخليةمجموعه من الستراتيجيات الدفاعية هدفها الدفاع عن المنظمة من خطر الآليات الخارجية ودرء تهديدات المنافسين والتي منها: زيادة رواتب المدراء التنفيذيين لتحفيزهم على الدفاع عن منظماتهم ضد تهديد الاستحواذ، وتجميع الأموال وإعادة استثمارها في شراء أسهم منظمة الاعمال من المستولي لحرمانه من الاستيلاء عليها.

خامسا: دور حاكمية المنظمة في تحقيق متطلبات تنافسية منظمات الاعمال

1. المنظور الاستراتيجي لحاكمية المنظمة

استعرض في بداية المبحث وجهات نظر بعض الباحثين حول مفهوم حاكمية المنظمة، ومن خلال التعريف الاجرائي للحاكمية"بانها ستراتيجية تتبناها المنظمة لادارة ورقابة اعمالها ضمن منظور اخلاقي، وتحقيق التوازن بين حملة الاسهم وجميع الاطراف ذات العلاقة، عن طريق استعمال مجموعة الآليات الداخلية والخارجية التي تسهم في وضع اطار هيكلي للممارسات والقواعد التي تسهم في التوجه الستراتيجي للمنظمة لخلق قيمة وتحقيق ميزة تنافسية لكي تصبح رائدة في مجال عملها"، وهذا يعني انها منظور شامل ومتكامل يحدد توجه المنظمة الحالي والمستقبلي. وان تصور المنظور الستراتيجي للحاكمية يتطلب معرفة هيكل(العدالة والانصاف، والشفافية، والمسؤولية والمساءلة، والاستقلالية)

ومبادئ (ضمان وجود اساس فاعل لحاكمية المنظمة، وحقوق المساهمين والوظائف الرئيسة لاصحاب حقوق الملكية، المعاملةالمتساوية للمساهمين، ودور اصحاب المصالح، الافصاح والشفافية، ومسؤوليات مجلس الأدارة واللجان الرئيسة التي يحتفظ بها من اجل تنفيذ مسؤولياته، والسلوك الاخلاقي النزيه). وآليات الحاكمية(الداخلية، والخارجية).

لقد وصف (شبلي ومنهل:2010) المنظور الستراتيجي للحاكمية بأنه"اطار مفاهيمي يتضمن علاقات المشاركة والتعاون بين المنظمة واصحاب المصالح الآخرين من خلال عمليات واجراءات رقابية شاملة توجه اهداف الأدارة ونشاطاتها نحو الاحتفاظ بحقوق اصحاب المصالح في ظل معايير النزاهة، والموضوعية، والشفافية". فهو يتضمن العلاقات بين(حملة الاسهم و اعضاء مجلس الأدارة والمدراء التنفيذيين، والموظفين، والنقابات والمصارف وكل من له مصلحة مع المنظمة)، وكل هذه العلاقات لها تأثير في الاتجاه الستراتيجي للمنظمة.

ففي المانيا، تكون المسؤولية الاساسية للمجلس الاشرافي هي تعزيز ازدهار المنظمة في الامد البعيد، وبذلك تكون مجالس الأدارة ملزمة قانونيا بالاعتراف بحقوق كل اصحاب المصالح في المنظمة والتوفيق بينها وبصفة خاصة مصالح المساهمين والعاملين. وفي الولايات المتحدة، على الرغم من اعداد القوانين التي توضع من قبل الولايات كل على حدة، فان وجهة النظر السائدة بشأن المسؤولية الاساسة لمجلس الأدارة تركز على حماية مصالح المساهمين وتعظيم ثرواتهم.

كما يراقب مجلس الأدارة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وقيم ومعايير العمل مع الاخذ بالاعتبار مصالح حملة الأسهم والآخرين من أصحاب المصالح وأن تكون هذه القيم سارية في المنظمة. ولقد حدد ست مناطق لقياس مساهمة مجلس الأدارة في صياغة الاستراتيجيةورسم توجهها، وكما موضح ذلك في الشكل (52).



مساهمة وهمية	مساهمة شكلية	الحد الأدنى من المساهمة	مساهمة أسمية	مساهمة فاعلة	مساهمة متحفزة
لا يعرف المدراء ما يفعلون، فلا يوجد أي مساهمة.	يسمح للمدراء باتخاذ القرارات وتصوت على وفق توجيهم.	يراجع المجلس بشكل رسمي بعض الأمور المختارة التي تضعها الأدارة.	يشارك المجلس بدرجة محدودة في أداء او مراجعه بعض القرارات الحساسة، المؤشرات أو برامج الأداء.	يتخذ المجلس قرارات نهائية ويوافق عليها بخصوص السياسات والأهداف، ويقوم بالتدقيق الإداري	يتولى المجلس دور المبادرة في وضع وتعديل الأهداف والسياسات، ويمتلك لجنة إستراتيجية نشطة جدا.

شكل (52): مساهمة مجلس الأدارة في صياغة الستراتيجية

Source: Wheelen, T. &Hunger, J.:2004 "Strategic Management and Business policy", Pearson، prentice Hall, New Jersey, P. 28

يلاحظ ان للمجلس دوراً فاعلاً في صياغة وتنفيذ ستراتيجية المنظمة، فهو يضع الرؤية والرسالة للمنظمة، ويتابع سيرعملها، ويوجهها بما يضمن تحقيق اهدافها الحالية والمستقبلية وتحقيق الميزة الاستراتيجيةفي بيئتها التنافسية، بهدف الحصول على الريادية. وهذا ما اكده (Chen , 2005 et al.) بأنه لا يمكن تنفيذ ريادة المنظمات ما لم يتم دعمها من قبل مجلس الأدارة والأدارة العليا وحملة الاسهم لكي يحصل العمل على الجودة الريادية وهو الاساس لتكوين ريادة المنظمة. فالمنظور الستراتيجي للحاكمية يضمن توطيد العلاقة بين المالكين ومجلس الأدارة واصحاب المصالح، بما يضمن حماية المستثمرين من حملة الاسهم (المالكين)، وضمان حقوق اصحاب المصالح الاخرى في ظل معايير الشفافية والافصاح عن المعلومات المالية والمساءلة لمجلس الأدارة.

ولابد من توضيح الابعاد الرئيسة التي تحدد الأطار المفاهيمي للمنظور الستراتيجي لحاكمية المنظمة التي اشار اليها (شبلي ومنهل، 2010):

أ- البعد الهيكلي (التنظيمي):

ويصف نوع هيكل الملكية وانعكاساته على حقوق اصحاب المصالح والشفافية التي يتصف بها هذا الهيكل.

ب- البعد القيمي (السلوكي):

يقصد به توجه ورقابة نشاطات الأدارة من خلال السلوك الذي يتصف بالموضوعية والنزاهة، والذي يبنى على اساس ثقافة الأدارة العليا الهادفة الى حماية سياسات المنظمة وعملياتها.

ت- البعد الرقابي (آليات الرقابة الشاملة):

وتعني نظم الرقابة الشاملة التي تقوم بها الأدارة العليا ومجلس الأدارة من اجل تقليل المخاطر التي تتعرض لها المنظمة.

ث- البعد الاجتماعي (المسؤولية الاجتماعية):

وتعني اتخاذ القرارات المستندة بشكل رئيسي الى القيم الاخلاقية والالتزام بالمعايير القانونية واحترام المواطنين والبيئة... والجدول (17) يوضح تلك الابعاد المحددة لجوهر المنظور الستراتيجي لحاكمية المنظمة بعد الاطلاع على ادبيات الفكر الاداري.

جدول (17): الابعاد الهيكلية والسلوكية والرقابية لحاكمية المنظمة بالمنظور الستراتيجي

ت	البعد الهيكلي	البعد السلوكي	البعد الرقابي	البعد الاجتماعي
1	هيكل الملكية	الشفافية المالية والافصاح عن المعلومات	التشريعات والقوانيين	اكثر التصاقاً في رؤية ورسالة المنظمة
2	هيكل مجلس الأدارة	جودة الافصاح	لجان المراقبة الدائمة	التزام بالمعايير الاخلاقية والقانونية والاعراف السائدة في المجتمع
3	دور ومستويات مجلس الأدارة	محتوى الافصاح	مراجعة العقود	التعبير العملي لفلسفة المنظمة
4	حقوق اصحاب المصالح وعلاقاتهم	المسؤولية	ضوابط التدقيق الداخلي	حماية كل اصحاب المصالح الذين لهم ارتباط بالمنظمة
5	التعاون والمشاركة	المسألة	ضمان استقبلالية المدقق الخارجي	تحقيق حاجات المجتمع
6	هيكل مكافأة الأدارة العليا	سهوله الاطلاع على الوثائق والسجلات	ضوابط تعيين المدققين	تجسد مفهوم المواطنة
7	السياسات والتعليمات	النزاهه	الشكاوي المالية	تجاوز المشكلات التي تواجه المجتمع والمنظمة
8	الحوافز والمكافات	الالتزام القانوني	الرقابة من خلال المكافأت والتعويض	الرقابة من قبل المجتمع والهيئات الحكومية
9	نظم تقويم الاداء	ضوابط السلوك الاخلاقي	لجان التدقيق الدائمة	ضوابط السلوك الاخلاقي والقانوني

المصدر:بالاعتماد على د. شبلي، مسلم علاوي، ومنهل، محمد حسين:2010"بناء منظور ستراتيجي لنظام الحوكمة وقياس مستوى ادائه: دراسة استطلاعية في جامعة البصرة"، مجله العلوم الاقتصادية والادارية، العدد 44، ص 56.

تأسيساً على ذلك، ان اتخاذ القرار الستراتيجي يعد نشاطاً هاماً يوسع الابداع وتبني الالتزامات والقرارات والاجراءات المصممة والمنفذة لتوليد ميزة تنافسية وكسب عوائد فوق المعدل على الاستثمار. وان المدراء في المستوى الاعلى للمنظمة هم متخذو القرار المسؤولين اساساً عن اتخاذ القرار الستراتيجي والريادة للمنظمة. ومع ذلك يلعب مجلس الأدارة الدور المهم في الاستراتيجيةمن خلال الابداع الستراتيجي والرقابة والاشتراك في الأدارة الستراتيجية. كما ان التعمق بدراسة هذه الابعاد يساعد المنظمة على توجيه ستراتيجية اعمالها والصمود امام المنافسة، ووضع نظام لمكافأة المدراء التنفيذيين على نجاح اعمالهم.

إن دور اعضاء مجلس الأدارة يراقب اعمال المنظمة من خلال متابعة المدراء التنفيذيين للخطط والستراتيجيات التي يضعها، وتوطيد العلاقات مع اصحاب المصالح لما لهم من دور مؤثر في التوجه الستراتيجي للمنظمة، وعلى ادائها. ان الالتزام باخلاقية الاعمال التي تتسم بالافصاح عن المعلومات والشفافية والنزاهة، سيساعد منظمة الاعمال على تحمل المسؤولية الاجتماعية تجاه اصحاب المصالح

والمجتمع، وبالتالي سيساعد ذلكفي تحسين اداء المنظمة ويرفع من قيمتها في السوق وهذا ما يعظم مصالح حملة الاسهم.

2. الادوار الاربعة للادارة العليا في تعزيز حاكمية المنظمة

هنالك تعارض حاد بين ادوار المدراء وحملة الاسهم واصحاب المصالح الآخرين في تعزيز قيمة المنظمة، فكل طرف له هدف. فالمدراء يرغبون بمكافآت عالية وحملة الاسهم بالارباح العالية. وسوف نميز بين النماذج الاربعة لدور مدراء الأدارة العليا في منظمة الاعمال كـ(ممثلين عن حملة الاسهم، متخذي قرارات المستقلين، والمفاوضين، والمسهلين)، وكما موضح في الشكل (52).

أ- ممثلون عن حملة الاسهم (Shareholder Representative):

ان دور المدراء في الأدارة العليا كممثلين عن حملة الاسهم، هو مشتق من فكرة ضبط السوق المالي الخاص بحاكمية المنظمة، والمهمة الاساسية للفريق الاداري هو تسليم قيمة للمستثمرين الخارجيين. ويستخدم حملة الاسهم مقياساً (مثل اسعار الاسهم) لتقييم اداء مدراء الأدارة العليا وتحديد اجورهم. وهذا النوع يوجد في منظمات كبرى للمملكة المتحدة، اذ يمتلك المستثمرون المؤسسون حصة من اسهم المنظمة اكبر مما هي في دول اخرى ذات نظام حاكمية موجه نحو السوق.

ب- متخذ القرار المستقل (Autonomous Decision-Maker):

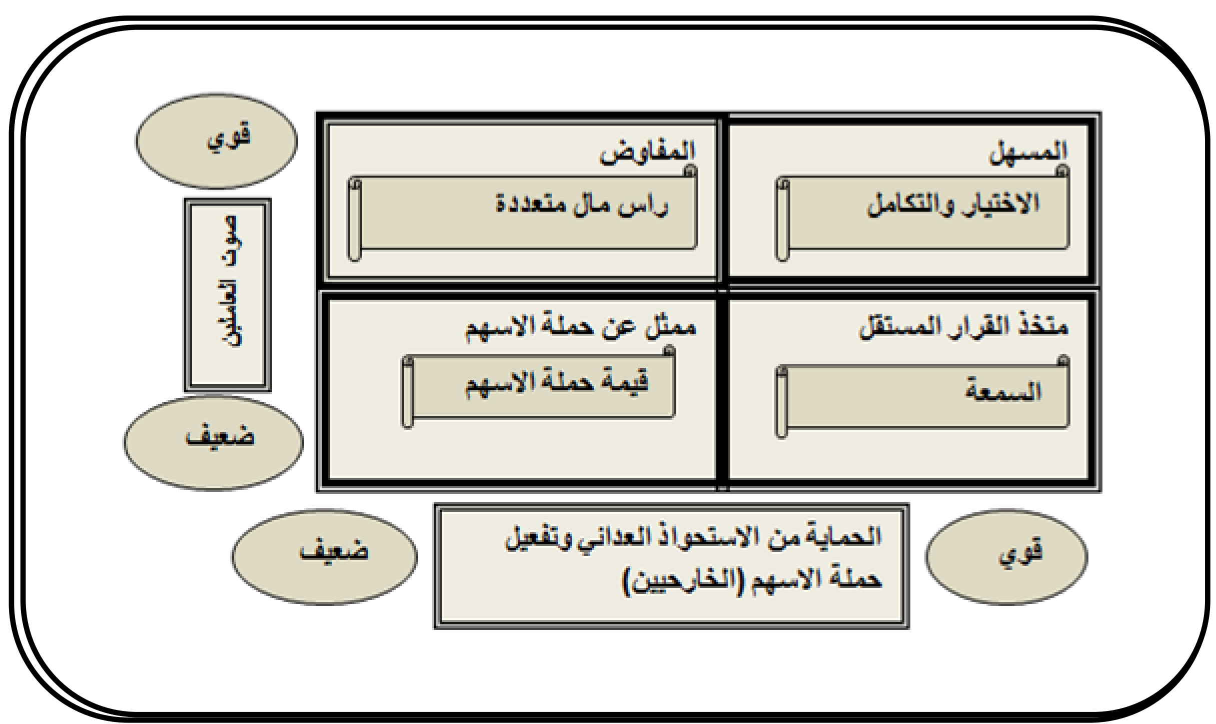
يشغل مدراء الأدارة العليا دور متخذي القرار المستقل، عندما يتم تبني فكرة العقود الضمنية(Implicit Contracts). وهم منعزلون عن ضغوط سوق رأس المال ويجب ان يوازنوا بين اصحاب المصالح المتنوعة (مثل المساهمين والعاملين والمجهزين) الذين يقومون بالاستثمارات في المنظمة، وان دور مدراء العليا يكون داعميين للعقود الضمنية. ويوجد هذا النوع في شركات الولايات المتحدة.

ت- المفاوضون (Negotiator):

ان دور المدراء كمفاوضين مشتق من تصور صوت العاملين بخصوص حاكمية المنظمة. وكل من حملة الاسهم والعاملين لهم تأثير قوي على فريق الأدارة العليا، و ينبغي على كل منهم ان يحدد موقف عام بشأن مواضيع التفاوض الاساسية. كما يتفاوض المدراء في الأدارة العليا للمنظمة مع مجاميع اصحاب المصالح لايجاد حلول مقبولة على نحو مشترك. واذا كان لحملة الاسهم والعاملين توقعات متعارضة، فأن المدراء قد يجدون انفسهم بحالة تعارض للدور.

ث – المسهلون (Facilitator):

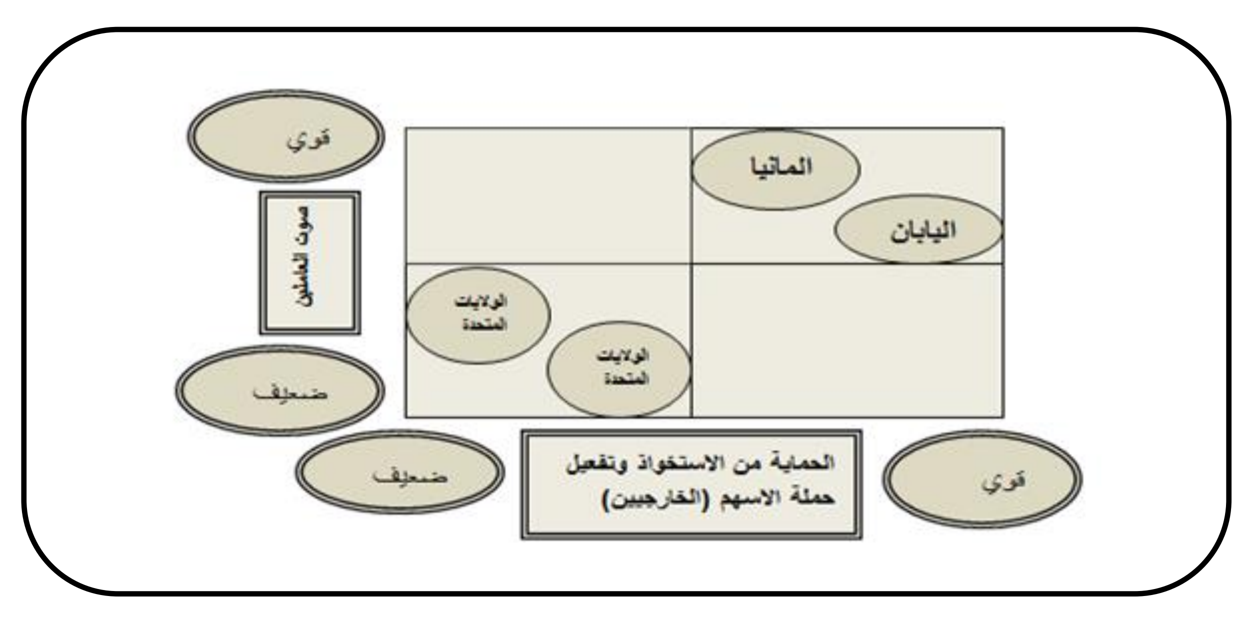
يمارس المدراء في الأدارة العليا دور المسهلين عندما يتم جمع فكرة صوت العاملين وفكرة العقود الضمنية. وهذا الدور موجود عادة في شراكة المنظمات التي تقدم الخدمات المهنية. وللعاملين صوت قوي في حاكمية المنظمة بالوقت نفسهلا يواجهون فيه معارضة قوية من حملة الاسهم الخارجيين. فاذا كانت ضغوط سوق راس المال عالية (كما هو الحال في دور المفاوضين)، فأن العاملين مجبرين على جمع تفضيلاتهم لأيجاد موقف تفاوض عام. كما أن الاتفاق يحصل بخصوص اي قرارات يمكن تفويضها لفريق الأدارة العليا او مجموعة اخرى ضمن المنظمة. واحياناً تكون مجموعة من العاملين معيقة لقرارات هامة ضمن المجموعة.



شكل (53): ادوار الأدارة العليا لتعزيز الحاكمية

Source: Zeitoun, Hassam & Osterloh, Margit: 2010 "Firm Governance and the Role of Top Management",Vol. 3 ,No. 2 :18.

يمكن للعاملين ان يعبروا عن مخاوفهم عن طريق الانضمام الى النقابات. ففي المانيا يوجد هناك قوانيين الزامية لتحديد الاشتراك مع المنظمة على مستوى المصانع. وعلى مستوى مجلس الأدارة، اذ ان ثلث المجلس الاشرافي يخصص للعاملين في شركات متوسطة الحجم، ويكونون نصف المجلس الاشرافي في المنظمات الكبرى. وعليه، أن النماذج الاربعة التي ذكرت تطبق على اربع دول في مصفوفة حاكمية المنظمة، والتي تعتمد النظام المستند للرقابة والمستند للسوق، الموضحة في الشكل (54).



شكل (54): انظمة حاكمية (النظام المستند للرقابة والمستند للسوق)

Source: Zeitoun, Hassam & Osterloh, Margit: 2010 "Firm Governance and the Role of Top Management",Vol. 3 ,No. 2 :11.

3. حاكمية المنظمة والتنافسية العالمية للمنظمات الريادية

من متخذي القرار استعمال الحكم الرشيد بشأن كيفية استعمال موارد المنظمة آزاء حالات اللاتأكد البيئي، وكيف يجب تحفيز المدراء التفيذيين والعاملين لجعلهم اكثر دقة في اكتشاف الفرص الريادية ويعملون بموجبها.

تعد الحاكمية جوهراً اساسياً لريادية منظمات الاعمال، لما لها من مدلول اخلاقي وقانوني للمستثمرين والمجتمع، ونتيجة للازمات المالية منذ عام (1997) ولحد الان التي غيرت اعمال المنظمات والتي احدثت تعديلات على بعض القوانين والتشريعات مثل قانون (Sarbane–Oxley) والتغيرات في النظم والقوانيين بضمنها ارشادات الحكم الجديد من (NYSE–NASDAQ)، وتغيرات في توجهات صندوق النقد الدولي، الذي اكد على اسباب الازمات المالية للشركات الى طريقة اداء الاعمال.

تقع على منظمات الاعمال الريادية توطيد علاقاتها مع المنظمات الاخرى، وهذه العلاقات لها تأثير في الاتجاه الستراتيجي لها. ففي المانيا تكون المسؤولية الاساسية للمجلس الاشرافي هي تعزيز ازدهار

المنظمة في الامد البعيد، وبذلك تكون مجالس الأدارة ملزمة قانونيا بالاعتراف بحقوق كل اصحاب المصالح في المنظمة والتوفيق بينها وبصفة خاصة مصالح المساهمين والعاملين.

ولكي تحقق منظمات الاعمال الريادية البقاء في محيطها التنافسي لابد لها من الالتزام بالمبادىء ومعايير الحاكمية لضمان الشفافية والافصاح للمعلومات المالية وان تكون عرضة للمساءلة من قبل حكومة البلد وحملة الاسهم واصحاب المصالح ذات العلاقة. فعندما لا تلتزم بالمعايير والمبادىء تكون عرضة للانتقادات من قبل الجمهور والاعلام، وبالتالي خسارة موقعها التنافسي، وفقدان حصتها في الاسواق المالية والذي يؤدي بدوره الى انخفاض في اسعار الاسهم، كما هو الحال في الازمة التي اطاحت باكبر منظمات الاعمال الامريكية مثل منظمة المجموعة الأمريكية الدولية (AIG) هي إحدى شركات التأمينالأمريكية، عانت المجموعة الأمريكية الدولية في عام (2008) من أزمة سيولة في أعقاب الانخفاض في التصنيف الائتماني. كذلك كما هو الحال في منظمة(Enron، HIH، World Com)، وغيرها التي اتسمت بالحاكمية السيئة. وهذا ما ادى الى إعطاء الأولوية للموضوعات المتعلقة بالحاكمية، لما لهل من دور بارز في المحافظة على موقع التنافسية للمنظمات.

لقد اتسمت المنظمات الامريكية في تسعينيات القرن الماضي ازدهارا في الاقتصاد وتنامي تقدمها في مجال الابداعات والابتكارات والتكنولوجيا، وهذا ما اكدته دراسة (Narsing et al.،2008) أن التنافسية الامريكية تستطيع الصمود امام القوتين (الهند والصين)، من خلال الدعم الحكومي ودعم انظمة التعليم، والتشجيع على البحث والتطوير والاهتمام بالصناعات الاستراتيجية والتجارة.

وتستطيع المنظمات الامريكية البقاء في الاسواق العالمية من خلال دعم الحكومة لبرامج البحث والتطوير وانظمة التعليم الاولية والثانوية في مجالات الرياضيات والعلوم الطبية، وفي مجال الابداع في لتكنولوجيا لزيادة الانتاجية. وقد اوضحت الدراسة التحليلية بان الزيادة في البحث والتطوير من قبل الحكومة والقطاع الخاص ضرورية لتسريع الابداع والمحافظة على التمركز في الاسواق العالمية وبقائها قائدة في الاقتصاد العالمي.

واستعملت منظمات الاتحاد الاوربي ستراتيجيات تنافسية عالمية للفوز بالموقع التنافسي في البلدان الاجنبية، وهذا ما اكدته دراسة(Golob & Podnar, 2007) التي توضح بعض الفروقات في ستراتيجيات (السعر، والجودة، والتنويع، والتوزيع، والابداع) بين منظمات الاعمال الاعضاء في الاتحاد الاوربي القديمة والجديدة. وعلى الرغم من ان ستراتيجيات معينة متوازنة هي المستعملة على نحو واسع اكثر في كلتا المجموعتين فأن منظمات الاعمال من الدول الاعضاء الجدد هي اساساً مزيج للسعر والجودة، بينما تجد منظمات الاعمال من الدول الاعضاء القديمة مزيج من الجودة والتوزيع.

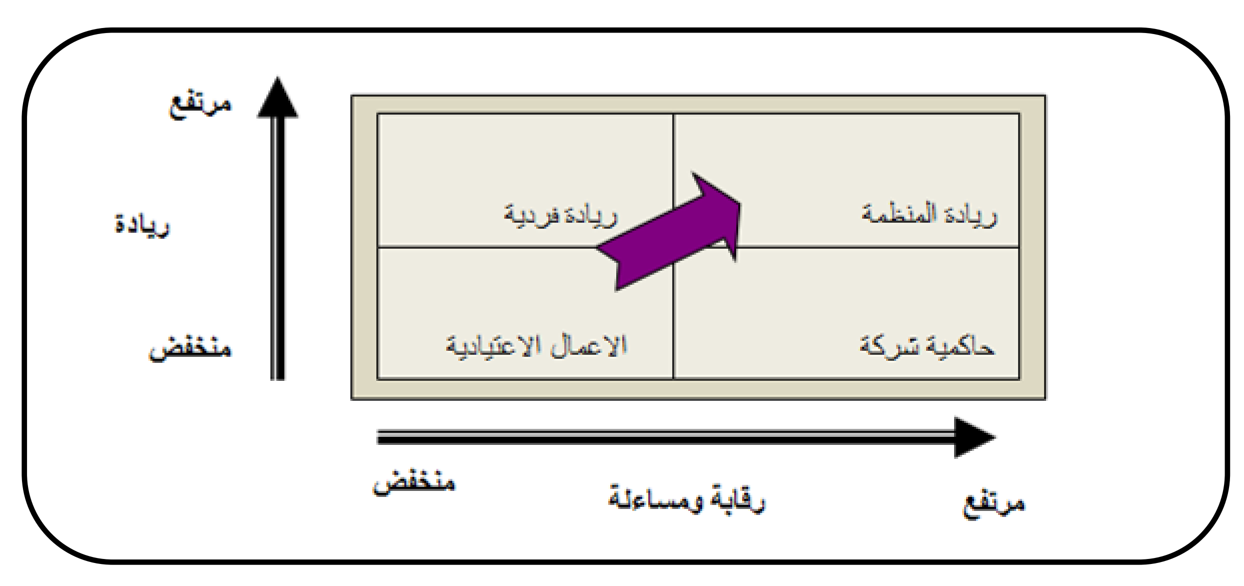
إن للحاكمية دوراً كبيراً في تحقيق التنافسية للمنظمات، وهذا ما اوضحته دراسة (He & Mahoney, 2006) التي اتخذت خطوة اولى نحو سد الفجوة النظرية بواسطة اكتشاف روابط اطار عمل نظري متكامل. وكذلك توضح أن مدراء مجلس الأدارة يمثلون رأس مال اجتماعي وبشري ثمين يعمل كآلية حاكمية مختلفة وفريدة. ووجدت أن لمجلس الأدارة دوراً كبيراً في التأثير على الكيفية التي تتنافس بها منظمة الاعمال. وهناك جوانب متنوعة للحاكمية تؤثر في تنافسية المنظمة مثل (الرقابة من قبل مجلس الأدارة، ورقابة منظمة الاعمال للسوق، والملكية، والتعويضات). وعند امتلاك المنظمات الريادية صفة الشفافية والافصاح عن المعلومات سيساعدها على توسيع اعمالها وجذب استثمارات اكثر وتوسيع حصتها في الاسواق الدولية، وبالتالي حصولها على التفرد في محيطها الازرق، وبذلك تحقق المرونة الاستراتيجيةوالميزة التنافسية العالمية.

4. قيادة مجالس الأدارة للمنظمات الريادية

لقد اصبح موضوع حاكمية وريادة منظمات الاعمال عام (2002) محل جدل شديد، لاسيما في الازمة المالية لمنظمة (WorldCom، Enron)، اذ كان السياسيون والمشرعون الامريكان مقتنعين بأن الرؤساء والمدراء التنفيذيين الاقدم ومجالس الأدارة هم رياديون، واعطوا اهتماماً قليلاً لحاكمية المنظمة. وفي بريطانيا يؤكد الكثيرعلى العكس لانه في الاعوام الاخيرة كانت مجالس الأدارة ملزمة بالتركيز على تحسين اجراءات الحاكمية بدلا من تطوير اعمالهم.

لا يزال التشريع الحالي في الولايات المتحدة يعطي المدير التنفيذي الاعلىعلى وفق تصنيف (Fortune 500) قوة وسلطة فردية اكبر ومكافآت اكثر من الاطراف التنفيذية الاقدم في المنظمات على وفق تصنيف (FTSE 100). وأن قيادة مجلس الأدارة الكفء تطالب المدراء بتحقيق التوازن بين الريادة، أي اعطاء اهتمام للستراتيجية والتجديد والابتكار من جهة، وحاكمية المنظمة التي تتجه للتمركز على جعل الأدارة عرضة للمساءلة امام المساهمين وفرض حالة رقابة مالية شديدة من جهه اخرى. اذ لمجلس الأدارة الدور الكبير في صياغة وتنفيذ ستراتيجية المنظمة، وان الدور القانوني لادارة المجلس هو في تعيين المدراء التنفيذيين و متابعة اعمال الأدارة لضمان مصالح حمله الاسهم وحمايتهم، وتقديم التعويضات للمدراء التنفيذيين ومراجعة واقرار ستراتيجية المنظمة (Carpenter & Sanders: 2009).

وفي الشكل (55) يشير صندوق الاعمال الى عدد كبير من المجالس التي تخصص الكثير من وقتها للاهتمام برقابة الاداء الحالي لمنظماتهم ازاء خططهم وميزانياتهم الفعلية، أذ يكون لديهم وقت قليل لتجديد منظماتهم أي تطويرها، مثلما اشار لها (Schumpeter 1962) بان الريادة هي الهدم الخلاق. هي كنشاط مستمر لخلق منتجات وعمليات جديدة وغلق القديمة.



شكل (55): التوازن بين ريادة وحاكمية المنظمة

Source: Taylor, Bernard: 2003"Board Leadership: balancing entrepreneurship and strategy with accountability and control" Corporate Governance MCB UP Limited, Vol. 3, No. 2:3.

كلما مارست المنظمات رقابه ومساءلة شديدة لاعضاء مجلس الأدارة والقيادة العليا عن اداء المنظمة، اصبحتذات ريادية شاملة، وبذلك ستكون رائدة في مجال اعمالها، لانها تحقق التوازن بين اجراءات حاكمية المنظمة لتنظيم سير اعمالها وخلق وابتكار المنتجات والعمليات الجديدة والتجديد التنظيمي لها. ولقد اكدت الكثير من الدراسات على اثر فاعلية مجلس الأدارة على ربحية المنظمة، وقيمة حملة الاسهم المالكين لها من خلال تمويلهم، وان كل من المدراء غير التنفيذيين (non- executive) ورئيس مجلس الأدارة والمدير التنفيذي، واللجان الفرعية لمجلس الأدارة الدور الفاعل في مساعدة مجلس الأدارة في تعظيم قيمة حمله الاسهم .

اسئلة الفصل الرابع عشر

س1: ما المقصود بحاكمية الشركة؟ وماهي اليات الحاكمية؟

س2: ما الفرق بين الاليات الداخلية والاليات الخارجية؟

س3: كيف يمكن ان تصف الحاكمية من منظور استراتيجي؟

س4: ماهي ابعاد وهيكلية الحاكمية؟

س5: مادور حاكمية الشركة في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية؟

س6: ما الفرق بين النظام الاوربي والامريكي والياباني في نظام الحاكمية؟

س7: وضح ادوار الادارة العليا في الحاكمية؟

س8: كيف يمكن ان تكون حاكمية الشركة مهمة للمنظمات؟

الفصل الخامس عشر
استراتيجية المسؤولية الاجتماعية

ازدادت البيئة تعقيداً واضطرابا وتشابكا بشكل سريع ومعقد في العقود الأخيرة بسبب التغيرات والتطورات المفاجئة. وتعيش أية منظمة في بيئة معقدة ومتشعبة تحيط بها (البيئة الطبيعية والاقتصادية والاجتماعية...الخ) وإن استمرار المنظمة بإفتراض تعايشها مع الوسط المحيط بها فهي تتأثر بهذا الوسط وتؤثر به، لذا فقد تشعبت البحوث في اطار المسؤولية الاجتماعية وطرحت وجهات نظر متعددة مثلت تيارات فكرية لتعامل منظمات الاعمال مع مجتمعاتها من جهة ومن جهة اخرى عكست هذه العلاقة طبيعة التطور الاقتصادي والاجتماعي بل والقانوني التشريعي من جهة اخرى.

اولا: الجذور التاريخية للمسؤولية الاجتماعية

ان المتتبع لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية يستطيع ان يلمس تغيرات مهمة واضافات نوعية أدت الى اثراء هذا المفهوم عبر الزمن، ان وضع حد فاصل بين مدد زمنية لغرض تأشير مراحل دقيقة لتطور المفهوم غير ممكن وذلك لتداخل الاحداث وتأثيراتها المتبادلة وبالتالي فان محاولتنا لتتبع نضوج مفهوم المسؤولية الاجتماعية على ما هي عليه اليوم هي رصد لابرز حالات الانتقال بالمفهوم من الحالة الانية العملياتية الى الاستجابة الاستراتيجيةومن الجزئية الضيقة الى الشمولية الواسعة.

ظهرت فكرة المسؤولية الاجتماعية عقب الثورة الصناعية وارتبط نشوءها بقيام المشاريع الصناعية وما عاشته المنظمات في تلك الفترة من تقدم بفضل مختلف الاختراعات العلمية التي ساهمت بشكل كبير في تحقيق الهدف الأسمى للمنظمة المتمثل في تعظيم الأرباح مستنزفة بذلك كل الموارد المتاحة من طبيعة وبشرية حيث تم تشغيل الأطفال والنساء لساعات طويلة وفي ظروف عمل قاسية وأجور متدنية، مفترضة أن مسؤولية المنظمة تنحصر في إنتاج سلع وخدمات مفيدة للمجتمع فقط والتي من خلالها تحقق عوائد للمالكين.

وردت مؤشرات أهمية الأداء الاجتماعي حينما أوضح "Sheldon" أن "مسؤولية كل منظمة تتحدد من خلال أدائها الاجتماعي والمنفعة المحققة للمجتمع". وفي عام 1972 أوصى المؤتمر المنعقد بجامعة كاليفورنيا تحت شعار "المسؤولية الاجتماعية للبيئة لمنظمات الأعمال" بضرورة "إلزام كافة المنظمات

برعاية الجوانب الاجتماعية للبيئة والمساهمة في التنمية الاجتماعية والتخلي عن فلسفة تعظيم الربح كهدف وحيد.

ملخص تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية:

1- ان التطور قد حصل بشكل متدرج وعبر مراحل زمنية طويلة.
2- لا يمكن فصل التطور الحاصل في المسؤولية الاجتماعية عن التطور الحاصل في فلسفة وفكر ادارة الاعمال بشكل عام.
3- يؤشر التطور كون المسؤولية الاجتماعية في اطار الوحدات الاقتصادية انتقل من مفهوم بسيط مقاس بمعايير محدودة تخص الوضع الداخلي للعاملين في المنظور الى مفهوم اكثر شمولا واتساعا من خلال اهتمام المجتمع كله بالبيئة الخارجية بمختلف شرائحها ومكوناتها.
4- ان مفهوم المسؤولية الاجتماعية قد انتقل عبر تطوره التاريخي من اطار المبادرة الانية المنفردة الطوعية او الاجبارية الى اطار المنظور الشامل ضمن الخطط الاستراتيجيةللوحدات الاقتصادية وربما سيكون التطور اللاحق على اساس الادارة من خلال المسؤولية الاجتماعية.

ثانيا: مفهوم استراتيجية المسؤولية الاجتماعية

لقد رافق التطور في مسؤوليات المنظمات تجاه مجتمعاتها تصاعداً في تأثيرات المجتمع وضغوطه الى ان تتبنى المنظمات مزيدا من الالتزام للطلب الاجتماعي سواء كان مفروضا بحكم القانون أم بالمبادرات التي تقوم بها لارضاء المجتمع.

لقد كان ينظر للمسؤولية الاجتماعية على انها عقد بين المنظمة والمجتمع تلتزم بموجبه المنظمة بارضاء المجتمع وتحقيق ما يتفق مع الصالح العام ولكن (برنان) يشير الى ان الوصول الى تشخيص متكامل للمسؤولية الاجتماعية في الوحدات الاقتصادية في حقيقة الامر ليس بالعملية السهلة بل انها معقدة جدا ويرجع هذا بالاساس الى امرين:

الاول: يتمثل بوجود عدد كبير من اصحاب المصالح الذين تتعدد اهدافهم وتتباين بل وتتناقض احيانا.

الثاني: وجود فجوة بين ما يتوقعه المجتمع من هذه الوحدات وبين ما يتصوره رجال الاعمال من

اما مفهوم المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر (كارول) يشتمل على اربعة جوانب رئيسة:

الأول: يتمثل بالمسؤولية الاقتصادية.

الثاني: يتمثل بالمسؤولية القانونية.

الثالث: يتمثل بالمسؤولية الخيرة.

الرابع: يتمثل بالمسؤولية الاخلاقية.

فالمسؤولية الاجتماعية هي أن تضطلع المنظمات ببعض الانشطة التي لاتحقق من ورائها نفعاً اقتصادياً وأن تقوم بها بشكل اختياري.

وطرح (هولمس) وجهة نظر اخرى بشان المسؤولية الاجتماعية واعدها التزاما على منظمة الاعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك عن طريق الاسهام في مجموعة كبيرة من الانشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية ومكافحة التلوث وخلق فرص عمل وحل مشكلة الاسكان والمواصلات وغيرها.

هذه المسؤولية ما هي الا واجب والتزام من جانب الوحدات الاقتصادية تجاه المجتمع بشرائحه المختلفة آخذةً بنظر الاعتبار التوقعات بعيدة المدى لهذه الشرائح ومجسدةً اياها بصور عديدة يغلب عليها طابع الاهتمام بالعاملين وبالبيئة شرط ان يكون هذا التوجه طوعا ومتجاوزا الالتزامات المنصوص عليها قانونا. ان هذا التعريف وغيره يمكن ان يمثل تعريفا اجرائيا يعتمد لاغراض البحوث والدراسات الميدانية لمعرفة المدى الذي تتبناه أي منظمة من مسؤولية في هذا الاطار.

ثالثا: اهمية استراتيجية المسؤولية الاجتماعية

يمكن ان نفرز اوجهاً ايجابية عدة لادراك المسؤولية الاجتماعية تتجسد اهميتها من خلال المردود المتحقق للجهات الثلاث الرئيسية التي ستجني الفائدة من هذا الالتزام ونعني بها هنا المجتمع والدولة والمنظمة. فبالنسبة للمنظمة، فبالاضافة الى ما ذكر اعلاه من فوائد فان هناك فوائد اخرى تتمثل في المردود المادي والاداء المتطور والقبول الاجتماعي والعلاقة الايجابية مع المجتمع وغيرها. اما المجتمع فان العائد الذي سيتحقق له جراء اهتمام الوحدات الاقتصادية على اختلاف انواعها بتبني نمط معين من المسؤولية الاجتماعية فانه يمكن ان يلخص بالاتي:

1- زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع مع خلق شعور عال بالانتماء من قبل الافراد ذوي الاحتياجات الخاصة كالمعوقين وقليلي التأهيل والاقليات والمرأة والشباب وغيرهم.

2- الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة الاجتماعية وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص الذي هو جوهر المسؤولية الاجتماعية للوحدات الاقتصادية.
3- تحسين نوعية الحياة في المجتمع من ناحية البنية التحتية ومن الناحية الثقافية.
4- ازدياد الوعي باهمية الاندماج التام بين منظمات المجتمع المختلفة ومختلف الفئات ذات المصلحة
5- تحسين التنمية السياسية انطلاقا من زيادة التثقيف بالوعي الاجتماعي على مستوى الافراد والمجموعات والوحدات وهذا سيساهم بالاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية.
6- كون المسؤولية الاجتماعية مرتبطة بمفاهيم اساسية كتقليل السرية بالعمل والشفافية والصدق في التعامل فان هذه الجوانب تزيد من الترابط الاجتماعي وازدهار المجتمع على مختلف المستويات.

رابعا: اتجاهات البحث في استراتيجية المسؤولية الاجتماعية

لقد تعددت اتجاهات كتابة البحوث والدراسات التي تتناول موضوع استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للوحدات الاقتصادية واصحاب رؤوس الأموال واتخذت اشكالا مختلفة من ناحية المنهج والمضمون اعتمادا على اختصاص الباحثين ومجالات التطبيق، ويمكن ان نجمل اهم هذه الاتجاهات في المجاميع التالية وهذا لا يعني حدودا زمنية فاصلة بين هذه الاتجاهات او توقف البحث والدراسات في البعض منها:

❖ **الاتجاه المفاهيمي وتأصيل فكرة المسؤولية الاجتماعية:**

ويعد هذا الاتجاه من اقدم الاتجاهات حيث مثل بداية ظهور المفهوم والتنظير في مضمونه ومحاولة ترويجه لتبنيه من قبل الوحدات الاقتصادية. وتأتي في اطار هذا الاتجاه مجموعة الدراسات التي ركزت على تحديد المفهوم وتوضيح الاطار الدقيق للمسؤولية الاجتماعية والتي اعدت من قبل كبار الاساتذة والباحثين الامريكان منهم بشكل خاص ونشرت في كبريات المجلات المتخصصة في ادارة الاعمال. ولاشك ان تطور المفهوم ارتبط ارتباطا وثيقا بالتطور الحاصل في بيئة الاعمال وبالتغيرات الحاصلة في نظام القيم السائدة في المجتمع **وبذلك فقد اخذ مفهوم المسؤولية الاجتماعية ابعاداً متعددة:**

1- مجموعة الدراسات التي ركزت على مجالات وعناصر المسؤولية الاجتماعية وهذه تمثل محاولات الباحثين لجعل مفهوم المسؤولية الاجتماعية مفهوما عمليا يقاس بمؤشرات وعناصر قابلة للتطبيق من قبل الوحدات الاقتصادية. لقد شخصت الدراسات الاولى ضمن هذا الاتجاه مجموعة من الممارسات والانشطة والعناصر التي تقع ضمن الاهتمام المباشر للطابع الاجتماعي للوحدات الاقتصادية ثم توالت الاضافات الى هذه الانشطة والعناصر تباعا مع التطور الحاصل في الحياة الاقتصادية والاجتماعية.

2- الدراسات التي تتطرق الى العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والاداء الشامل للوحدات الاقتصادية. وفي بداية هذا التوجه كان التركيز ينصب على دراسة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والاداء المالي بشكل خاص ثم توالت الدراسات لربط المسؤولية لاجتماعية بالاداء الشامل بالوحدات الاقتصادية سواء كان هذا الاداء مقاساً بمعايير مالية او غير مالية.
3- البحوث والدراسات التي تربط بين المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الادارة، وتركيز هذه البحوث على المحددات القيمية وتأثير الاعراف والتقاليد السائدة في المجتمع على الدور الاجتماعي الذي تتبناه منظمات الوحدات الاقتصادية.
4- مجموعة الدراسات والبحوث التي تركز على استشراف مستقبل ادراك المسؤولية الاجتماعية، وقد جاءت هذه الدراسات لتتجاوب مع التغيرات التي حصلت وتحصل في المجتمعات والحياة بشكل عام. ان بروز العديد من الظواهر في الحياة المعاصرة مثل العولمة والخصخصة وانتشار الديمقراطية وسرعة الاتصال وشدة المنافسة ولدت تحديات مختلفة مثل التحدي التكنولوجي وضمور دور الدولة وزيادة المطالبة بحماية البيئة وغيرها وهذه كلها اوجبت على الوحدات الاقتصادية اعادة النظر وتطوير دورها الاجتماعي ومساهمتها لغرض التكيف والتعامل مع الواقع الجديد.
5- دراسات وبحوث ركزت على المسؤولية الاجتماعية بشكلها الشامل وهذا النمط يرى في المسؤولية الاجتماعية تركيبا معقدا وليس مفهوما مبسطا قابلا للقياس بمعايير موحدة عالميا او اقليميا حيث ان التداخل الحاصل في المتغيرات الحضارية والدينية والثقافية والسياسية وامور اخرى ولد تعقيدا في معرفة متطلبات المجتمع تجاه الوحدات الاقتصادية فيه وبذلك اصبح لزاما على الادارة متابعة التغيرات الحاصلة في هذا الاتجاه لغرض فهمها والتعامل معها بشفافية.
6- مجموعة الدراسات الحديثة التي تربط بين المسؤولية الاجتماعية ومتغيرات اخرى افرزتها ثورة المعلومات والمعرفة ودخول الدولة الحديثة الى الاقتصاد الرقمي والاقتصاد المعرفي. ان ما ترتب على هذه النتائج من اعادة تأهيل للعاملين وزيادة نسبة المشاركة بالقرار والادارة المفتوحة وانتشار شبكة الاتصال والانترنيت ونقل المعلومات بسرعة فائقة وعرض المعلومات بكميات هائلة وامكانية الدخول اليها بسهولة شكل تحديا تطلب من الوحدات الاقتصادية اعادة النظر بدورها الاجتماعي للاستجابة لمثل هذا النوع من المتغيرات. ان مجالات واسعة للدراسة لا تزال تفتح بعلاقة المسؤولية الاجتماعية مع نظم المعلومات وشفافيتها وكذلك المسؤولية الاجتماعية في الوحدات الافتراضية والمسؤولية الاجتماعية في ظل الادارة الاليكترونية وتأثير الحكومة الالكترونية على الدور الاجتماعي للوحدات الاقتصادية وغيرها من موضوعات تبحث الان بعمق وغنى كبير في العالم الغربي.

ومن الجدير بالذكر أنَ الدراسات والبحوث الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية في الدول النامية على وجه العموم وفي الدول العربية بخاصة هي دراسات قليلة وحالات فردية تحتاج الى كثير من الجهود والدعم المستمر لغرض النهوض بها مع التركيز على اجراء البحوث الميدانية لخصوصية الموضوع وحساسيته وارتباطه بشكل كبير بتطور منظمات المجتمع والتنمية السياسية في دول العالم المختلفة.

خامساً: المؤيدون والمعارضون للمسؤولية الاجتماعية

ان المتتبع للأدب الاداري الذي يعالج موضوع المسؤولية الاجتماعية يجد ان هناك مواقف مؤيدة لان تتبنى المنظمة مزيدا من الادوار الاجتماعية وبالمقابل يكتشف بسهولة ان هناك من يعارض هذا التوجه ويعدهُ مهددا لوجود منظمة الاعمال الحرة. ويدعم كلا الطرفين اراءهم بحجج قائمة على اسس عقلانية وعلمية. ويمكن ان نستعرض اراء الطرفين في ما يأتي:

1. المؤيدون لتبني المسؤولية الاجتماعية:

يمثل المجتمع الاطار او الوعاء الكبير الذي تعمل الوحدات الاقتصادية في ظله، وان وجود هذه الوحدات يصبح غير مبرر في حالة عدم اهتمامها بقضايا المجتمع الاساسية منها بشكل خاص، ان تعارض اهداف المنظمة مع مصالح المجتمع مسالة محسومة من قبل هذا الفريق باعطاء الاولوية للمجتمع قياسا للمنظمة وهم مستندون الى الحجج الآتية:

أ- يتوقع الجمهور من الوحدات الاقتصادية ان تلعب دورا كبيرا في تحقيق اهدافه ومن خلال مجالات متعددة ليست اقتصادية فقط، وهذا يجسد كون منظمة الاعمال جزءاً لا يتجزأ من المجتمع الذي تعيش وتنمو وتزدهر فيه.

ب- يرى انصار هذا الرأي على المدى البعيد أنهيمكن ان تزداد من خلال تبني المنظمة دورا اجتماعيا اكبر، حيث ان رضا المجتمع ومد جسور التعاون والتفاهم والثقة معه يمثل مدخلا مهما ذا مردود مستقبلي كبير. ان الدور الاجتماعي وان كان مكلفا اليوم فانه يشكل استثماراً مستقبلياً مهماً لمنظمة الاعمال.

ت- ان الالتزامات الاخلاقية تملي على الوحدات الاقتصادية ان يكون لها دورا اجتماعي وبيئي، حيث ان الالتزام الاجتماعي والبيئي يمثل حالة موازنة معقولة اتجاه النقد الموجه الى الاعمال بكونها تهتم فقط بزيادة الارباح وتوسع الاستثمار على حساب العديد من المتطلبات الاساسية للبيئة والمجتمع بشكل عام.

ث- الصورة العامة للمنظمة ستكون افضل حينما تلعب دورا اجتماعيا او تمارس نشاطا ثقافيا ينعكس مستقبلا على زيادة المبيعات. ان تبني دورا اجتماعي وبيئي أكبر من قبل الوحدات الاقتصادية يعزز من الميزة التنافسية الجديدة التي تسعى الوحدات الاقتصادية الى تحقيقها وهي السمعة او الشهرة الشاملة للمنظمة.

ج- بيئة افضل ونوعية حياة ارقى للمجتمع كله، ان التطور الصناعي والتوسع في مجالات الخدمة المختلفة وزيادة الميل الى الاستهلاك صاحبهُ العديد من التأثيرات السلبية الجانبية والتي لا يمكن ان تتحمل مسؤولية مكافحتها الدولة لوحدها نظرا لمحدودية مواردها وامكاناتها، وبالتالي يصبح من الضروري ان تساهم الوحدات الاقتصادية بتخصيص جانب من عوائدها لمواجهة وتقليل الاثار السلبية على الحياة والمجتمع. وهنا لا يمكن ان يترك المجال من دون وجود اطار منظم للعلاقات يستوعب مبادرات الوحدات الاقتصادية ومن خلال هذه المبادرات تُمد جسور الثقة والتعاون مع الدولة والمجتمع.

ح- تقلل من اجراءات الحكومة وقوانينها المتعلقة بالتدخل في شؤون الاعمال. امتلاك الموارد حيث ان الوحدات الاقتصادية وبخاصة الكبيرة منها تتمتع بموارد مالية وموارد فنية كبيرة يمكن معها ان تؤدي انجازات اجتماعية وبيئية هائلة.

2. اراء المعارضين لتبني المسؤولية الاجتماعية

ان حجج المعارضين لتبني دور اجتماعي اكبر من الوحدات الاقتصادية الخاصة هي في حقيقتها حجج علمية وموضوعية تستحق المناقشة وابداء الرأي بشانها وتدور اغلب هذه الحجج حول واحدة او اكثر من التوجهات الآتية:

أ- ان تبني دور اجتماعي اكبر من قبل الوحدات الاقتصادية يؤدي الى خرق قاعدة تعظيم الارباح التي هي جوهر وجود الوحدات الاقتصادية الخاصة فهذه الوحدات وجدت اساسا للعمل وتقديم سلع وخدمات بنوعية عالية وباسعار معقولة مع مراعات البيئة والمجتمع في هذا التوسع ومن حقها الحصول على عائد تعيد استثماره وتتوسع وبالتالي يمثل هذا المسؤولية الاجتماعية المعقولة للوحدات لكونها ستقوم بحماية البيئة وكذلك المجتمع من خلال توظيف المزيد من العاملين.

ب- ذوبان الاهداف الاساسية الاقتصادية للمنشأة واظمحلالها مع مرور الزمن وزيادة مطالبة المجتمع والدولة للوحدات في تبني اهداف اجتماعية وتصبح الوحدات عاجزة عن الارتقاء بالانتاجية العالية والاستثمار في البحث والتطوير وتطوير تكنولوجيا الانتاج وتقديم منتجات جديدة وهذا الامر سينعكس مرة اخرى بضعف في الاداء الاقتصادي للوحدات الاقتصادية وبالتالي ستتراجع مبادراتها الاجتماعية والبيئية بسبب عدم قدرتها على متابعة مثل هذه البرامج الاجتماعية.

ت- تحميل الوحدات الاقتصادية كلفة عالية جراء الانشطة الاجتماعية المتزايدة حيث ان قدرة المنظمة ومهما كانت مواردها فهي محدودة فاذا ما حملت باهداف اجتماعية تتجاوز هذه القدرة او تحد منها فان المنظمة ستتعرض للمخاطر.

ث- سلطة اضافية اكبر ستتمتع بها الوحدات الاقتصادية تعزز من نفوذها وقدرتها فاذا كانت الوحدات الاقتصادية تمتلك الموارد الاقتصادية فان تعزيز هذه الموارد بسلطة اجتماعية اضافية سيجعل منها قوة كبيرة في المجتمع.

ج- تفتقر الوحدات الاقتصادية الى المهارات الكافية التي تمكنها من النهوض بالدور الاجتماعي والبيئي بشكل صحيح من جانب ومن جانب اخر فان هناك منظمات متخصصة بهذا الدور الاجتماعي يجب ان يعزز دورها وان تكرس الوحدات الاقتصادية دورا اكبر للاداء الاقتصادي وتعزيز المنافسة وتنشيط الاقتصاد.

ح- صعوبة المساءلة القانونية والمحاسبة عن الانشطة الاجتماعية والبيئية وترجع هذه الصعوبة الى عدم وجود معايير مطورة لقياس الاداء الاجتماعي والبيئي.

خ- لا توجد جهة عليا رسمية من الجمهور يمكن ان تتابع مدى الانجاز الاجتماعي البيئي المتحقق، حيث ان عدم وجود مثل هذه الجهة يعقد من عملية التأكد من مدى الانجاز المتحقق وقد يترك المجال للادعاء بدور اكبر مما هو واقع فعلا او قد يغبن حق المنظمة على الرغم من تبنيها دورا اجتماعيا اكبر.

وهكذا يبدو ان حجج كلا الطرفين المؤيد والمعارض للمسؤولية الاجتماعية تبدو منطقية ومقنعه اذا ما اخذت في اطار التطرق لزيادة الدور الاجتماعي للوحدات الاقتصادية بشكل كبير او نقصان هذا الدور وضموره بشكل كبير جدا.

حيث ان تحميل المنظمة دورا اجتماعيا يفوق طاقتها قد يربك اداء دورها الاقتصادي وتحقيق العائد المجزي والذي من خلالها تساهم بمبادرات اجتماعية من الجانب الاخر فان الاهتمام بتعظيم الارباح والاخذ بنظر الاعتبار مصالح المساهمين بعيدا عن مصالح الفئات الاخرى ذات العلاقة يجعل من منظمة الاعمال نظاما اقتصاديا مغلقا وقائما بذاته لا تربطه علاقة طيبة مع المجتمع ولا تتحمل المنظمة ما يواجه المجتمع من اشكالات تتطلب الحل. وفي اطار هذين التناقضين يبدو ان هناك مدخلاً وسطاً يحاول ان يجعل من منظمة الاعمال نظاماً مفتوحا على البيئة وضمنه تجد منظمة الاعمال صيغة للموازنة معقولة بين الدور الاقتصادي الذي تلعبه بشكل فعال وتنفسي وكفوء وبين الدور الاجتماعي الذي تتبناه وتحاول من خلاله ان تكون مواطنا صالحا في المجتمع يساهم في تطويره ومعالجة قضاياه الملحة ولكن حسب قدرتها.

سادسا: قياس المسؤولية الاجتماعية

ان وضع قياسات ومعايير ممكنة للمسؤولية الاجتماعية تتطلب توجهات اصحاب المصالح لغرض تبني الاعمال مبادرات ممكنة ومقاسة تجاه كل فئة من فئات اصحاب المصالح هذه، وبما ان الاعمال تجد نفسها في مقابل فئات متزايدة باستمرار بسبب التطور الحاصل على الصعيد الاجتماعي والسياسي والتكنولوجي وتطور منظمات المجتمع المدني، فان اخذ مصالح هذه الفئات وبشكل متوازن ويرضي الجميع اصبحت مسالة محفوفة بالكثير من المخاطر.

ان مجاميع اصحاب المصالح او المستفيدين لديها طروحاتها الخاصة ووجهات نظرها المختلفة بشان تبني الاعمال لمسؤولية اجتماعية تجاهها. ومما يلاحظ ان هذا الامر اخذ ابعادا متجددة في العالم الصناعي المتقدم بسبب تطور الحياة الثقافية والاجتماعية والسياسية وتطور الوعي البيئي.

سابعا: عناصر المسؤولية الاجتماعية

يعرض بعض الباحثين عناصر المسؤولية الاجتماعية في اطار عام يغطي مجموعة من الابعاد بشكل عام ويرون ان هذه العناصر يمكن ان تكيف بقياسات مختلفة وفق اعتبار طبيعة عمل المنظمة ونشاطها وتأثير فئات اصحاب المصالح المختلفين. ان شمولية محتوى المسؤولية الاجتماعية جعلت الباحث (كارول) يشير الى جوهرها باربعة ابعاد رئيسية هي:

- الاقتصادي.
- الاخلاقي.
- القانوني.
- الخير.

ويوضح الجدول رقم (18) خلاصة للممارسات الاكثر شيوعا في دول العالم والتي يمكن ان تعد ابعادا اساسية لمحتوى المسؤولية الاجتماعية تجاه مختلف اطراف المستفيدين.

جدول رقم (18): يوضح ابعاد المسؤولية الاجتماعية وعناصرها الرئيسية والفرعية

البعد	العناصر الرئيسية	العناصر الفرعية
الاقتصادي	المنافسة العادلة	-منع الاحتكار وعدم الاضرار بالمستهلكين -احترام قواعد المنافسة وعدم الحاق الاذى بالمنافسين
	التكنولوجيا	-استفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي والخدمات التي يمكن ان يوفرها. -استخدام التكنولوجيا في معالجة الاضرار التي تلحق بالمجتمع والبيئة
القانوني	قوانين حماية المستهلك	-عدم الاتجار بالمواد الضارة على اختلاف انواعها. -حماية الاطفال صحيا وثقافيا. -حماية المستهلك من المواد المزورة والمزيفة
	حماية البيئة	-منع تلوث المياه والهواء والتربة. -التخلص من المنتجات بعد استهلاكها. -منع الاستخدام التعسفي للموارد -صيانة الموارد وتنميتها.
	السلامة والعدالة	-منع التمييز على اساس العرق او الجنس او الدين. -ظروف العمل ومنع عمل الاحداث وصغار السن. -اصابات العمل. -التقاعد وخطط الضمان الاجتماعي. -عمل المرأة وظروفها الخاصة. -المهاجرين وتشغيل غير القانونيين. -عمل المعوقين.
الاخلاقي	المعايير الاخلاقية	-مراعاة الجوانب الاخلاقية في الاستهلاك. -مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف -مراعاة حقوق الانسان.
	الاعراف والقيم الاجتماعي	-احترام العادات والتقاليد. -مكافحة المخدرات والممارسات اللا اخلاقية.
الخير	نوعية الحياة	-نوعية التغذية. -الملابس. -الخدمات. -النقل العام. -الذوق العام.

ولغرض فهم هذه المكونات الاربعة للمسؤولية الاجتماعية التي قدمها (كارول) فاننا نجد علاقة وثيقة بين متطلبات النجاح في العمل ومتطلبات تلبية حاجات المجتمع بخاصة في اطار الابعاد الاقتصادية والقانونية حيث تمثل هذه الابعاد مطالب اساسية للمجتمع يجب تلبيتها من قبل الاعمال، في حين يتوقع المجتمع من الاعمال ان تلعب دورا اكبر في ما يخص عناصر بعدي الاخلاقي والخير علما بان هذا الاخير يمثل في حقيقته رغبات مشروعة للمجتمع يفضل ان تتبناها الوحدات الاقتصادية المختلفة. والملاحظ ان (كارول) وظف هذه الابعاد بشكل هرمي متسلسل لتوضيح الترابط بينها من جانب ومن جانب اخر فان استناد أي بعد على بعد اخر يمثل حالة واقعية فلا يمكن ان تتوقع من الوحدات الاقتصادية مبادرات خيرة ومسؤولة اذا لم تكن هذه الوحدات قد قطعت شوطا في اطار تحملها لمسؤولياتها الاقتصادية والقانونية والاخلاقية تجاه المجتمعات التي تعمل فيها.

ان المسؤولية الاجتماعية الشاملة هي حاصل مجموعة هذه الانواع الاربعة ويمكن كتابتها بشكل معادلة:

المسؤولية الاجتماعية الشاملة = المسؤولية الاقتصادية + المسؤولية القانونية + المسؤولية الاخلاقية + مسؤولية الخير

❖ المؤشرات التفصيلية لقياس الاداء الاجتماعي:

تواجه عملية ايجاد مؤشرات تفصيلية لقياس الاداء الاجتماعي والبيئي للوحدات الاقتصادية اشكالات عدة وتحتاج الى تجميع بيانات ومعلومات من مصادر متعددة ومن اهم التحديات في هذا الجانب:

1- عدم سهولة القياس الكمي لبعض اوجه الدور الاجتماعي والبيئي لمنظمة الاعمال من جهة ومن جهة اخرى عدم امكانية ترجمة بعض طلبات المجتمع بمعايير كمية لغرض اخذها بنظر الاعتبار في قرارات المنظمة.
2- هناك فجوة بين ادراك المدراء لدورهم الاجتماعي والبيئي وحاجات المجتمع والتعبير عنها بقرارات المنظمة وكلما تقلصت هذه الفجوة فهذا يدل على وجود فهم مشترك بين الجانبين.

❖ مساهمة الأمم المتحدة في نشر المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الأعمال:

في استجابة منها للأهمية المتعاظمة للمسؤولية الاجتماعية بادرت الأمم المتحدة إلى إطلاق مشروعها الذي يحمل اسم "الميثاق العالمي" والذي تم تنفيذه في مقر الأمم المتحدة بنيويورك عام 2002، حيث يسعى هذا الاتفاق من خلال العمل الجماعي على تعزيز الممارسات الاجتماعية، إذ تساهم المنظمات بالشراكة مع أطراف اجتماعية أخرى في قيام اقتصاد عالمي أكثر استدامة وشمولية

ويطرح الميثاق العالمي **عشر مبادئ أساسية:** اثنان منها يتعلقان بحقوق الإنسان، حيث يطلب الميثاق من المنظمات دعم هذه الحقوق واحترامها في نطاق تأثيرها وعدم ضلوعها في أي انتهاكات لها، وأربعة منها تتعلق بقوانين العمل وتتمثل في احترام الحرية النقابية للعمال، حقهم في التفاوض الجماعي، محاربة العمل الجبري أو القصري، محاربة عمالة الأطفال ومحاربة التمييز في العمل على أساس الجنس أو اللون أو الدين، بما يعني تشجيع المساواة، وثلاثة منها تتعلق بالبيئة وتتمثل في انتهاج سلوك بناء فيما يتعلق بالتحديات التي تواجه البيئة والانخراط في مبادرات لتشجيع المسؤولية اتجاه البيئة ثم تطوير تكنولوجيا صديقة للبيئة؛ أما المبدأ العاشر والأخير فيتعلق بالالتزام بمقاومة جميع أصناف الفساد في المعاملات الاقتصادية.

ويسعى الميثاق العالمي إلى جعل هذه المبادئ جزءا من إستراتيجية المنظمة وأنشطتها أي أن تصبح ممارسة يومية لهذه المنظمة ومكونا أساسيا في ثقافته، والميثاق العالمي ليس له صفة ملزمة ولا تسنده قوة إلزامية، ولا توجد عقوبة على الأطراف التي لا تلتزم به، لكن من المفترض أن هناك نوعا من الالتزام الأدبي من طرف منظمات الأعمال، إذ أن هذا الأخير له وجهان، الأول أخلاقي بالضرورة ذلك أن احترام حقوق العاملين والحفاظ على البيئة هي في النهاية مبادئ تحترم لذاتها وهنا يقتصر الأمر على المسؤولية الأخلاقية، والوجه الثاني هو المنطق النفعي بمعنى أن تنفيذ المنظمات لهذه المبادئ له مردود أو عائد قد يكون آجلا أو عاجلا.

اسئلة الفصل الخامس عشر

س1: ماذا يقصد بالمسؤولية الاجتماعية؟ وكيف يمكن تبني هذا الموضوع من قبل المنظمات؟

س2: كيف يمكن ان تحقق المسؤولية الاجتماعية الميزة التنافسية للمنظمات؟

س3: وضح التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية؟

س4: وضح دور المؤيدين للمسؤولية الاجتماعية؟

س5: وضح بشكل علمي ابعاد المسؤولية الاجتماعية ؟

س6: وضح عناصر المسؤولية الاجتماعية؟

س7: ماهي آراء المعارضين في تبني المسؤولية الاجتماعية؟

س8: كيف يمكن قياس المسؤولية الاجتماعية للمنظمات؟

المصادر

المصادر العربية:

اولا: الكتب

1. أبو قحف عبد السلام (2002)، "الإدارة الإستراتيجيةو إدارة الأزمات"، دار الجامعة الجديدة للنشر
2. ادريس والغالبي، وائل محمد، طاهر محسن (2007)، "الأدارة الاستراتيجية. منظور منهجي متكاملا، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
3. إسماعيل محمد السيد(1999)، "الإدارة الإستراتيجية"، المكتب العربي الحديث.
4. برايسون، جون. نقله للعربية عبد الموجود، محمد عزت. (2003)، "التخطيط الاستراتيجي للمنظمات العامة والغير ربحية"، مكتبة لبنان ناشرون، ط1، بيروت، لبنان.
5. بن حبتور، عبد العزيز صالح، (2004)، "الإدارة الاستراتيجية، إدارة جيدة في عالم متغير"، جامعة عدن، الطبعة الأولى.
6. بني حمدان وادريس، خالد ووائل محمد (2009)، "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي – منهج معاصر، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
7. الجبوري، حسين محمد جواد (2014)، "التخطيط الإستراتيجي في المنظمات العامة"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
8. جولمان واخرون، تعريب: المثلوثي واخرون، 2004، "القادة الجدد:تحويل فن القيادة الادارية الى علم نتائج"، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية.
9. الحملاوي، محمد رشاد (1991)، "التخطيط الاستراتيجي"، ط1، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.
10. حيرش، عيسى محمد (2010)، "الادارة الاستراتيجية"، ط1، منظمة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
11. حيرش، عيسى، 2011، "الادارة الاستراتيجية"، الطبعة الأولى، منظمة الوراق للنشر والتوزيع،عمان، الأردن.
12. خير الدين، غسان مدحت (2012)، " مدخل الى الفكر الإستراتيجي "، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
13. الدوري، زكريا مطلك (2005)، "الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
14. الربيعي، حاكم محسن، و راضي، حمد عبد الحسين: 2011 "حوكمة البنوك وأثرها في الاداء والمخاطرة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الاردن
15. رشيد، صالح عبد الرضا وجلاب، احسان دهش، (2008)، "الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
16. السالم، مؤيد سعيد، 2005 "اساسيات الادارة الإستراتيجية "، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

17. السكارنة، بلال خلف (2010)، "التخطيط الاستراتيجي"، ط1، دار الميسرة للنشر والطباعة عمان، الأردن.

18. السكارنة، بلال خلف، 2008 "الريادة وادارة منظمات الأعمال"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

19. الشماع، خليل محمد حسن، 1992 "الادارة المالية"، الطبعة الرابعة، بغداد.

20. صالح، احمد علي، العزاوي، بشرى هاشم، (2010)، "الأدارة بالذكاءات :منهج التمايز الأستراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان - الأردن.

21. الصيرفي، محمد (2009)، " التخطيط الاستراتيجي"، ط1، منظمة حورس للنشر والتوزيع الدولية، الإسكندرية، مصر.

22. الظاهر، نعيم ابراهيم، (2009)، "الادارة الاستراتيجية: المفهوم والأهمية والتحديات"، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، ط1، عمان - الاردن

23. العنزي، سعد علي، وراضي، جواد محسن، 2011" التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال: مفاهيم، مداخل، تطبيقات"، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن

24. الفريجي، محسن عبد علي، حيدر نعمة (2013)، " الإدارة الاستراتيجية مدخل صناعة المستقبل "، ط 1، مطبعة المغرب، بغداد، العراق.

25. القطب، محيي الدين، (2012)، "الخيار الاستراتيجي واثره في تحقيق الميزة التنافسية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان الاردن

26. القيسي، فاضل حمد، الطائي، علي حسون، (2012)، "الأدارة الأستراتيجية :نظريات ومداخل وقضايا معاصرة"، دار الصفاء للطبع والتوزيع، ط1، عمان الأردن.

27. الكرخي، مجيد (2014)، "التخطيط الاستراتيجي - عرض نظري وتطبيقي "، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

28. كيم، ا. كينيث ونوفسنجر، حون وموهر، ج. ديرك، تعريب العشماوي، محمد عبد الفتاح وعنام، غريب جبر:2010" حوكمة المنظمات : الاطراف الراصدة والمشاركة، دار المريخ، المملكة العربية السعودية

29. مصطفى، أحمد سيد (2008)، "تحديات العولمة والإدارة الاستراتيجية مهارات التفكير الاستراتيجي"، ط1، مكتبة عين شمس القاهرة، مصر.

30. معروف، هوشيار (2009)، " التخطيط الاستراتيجي "، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

31. النعيمي، صلاح عبد القادر، (2008)، "المدير القائد والفكر الاستراتيجي فن ومهارات التفاعل مع الآخرين"، أثراء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.

32. هاريسون، ديفيد، نقله للعربية ناطوريه، علاء الدين، (2012)، "الادارة الاستراتيجية"، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، عمان الاردن.

ثانياً - الرسائل والاطاريح الجامعية

1. ابو هاشم، محمد خليل، (2007)، "واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة وسبل تطويره"، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

2. الأشقر، ابراهيم (2006)، " دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة "، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، متاح عبر الموقعhttp://www2.iugaza.edu.ps.

3. الأغا، رائد عمر، (2008)، "المهارات القيادية لدى المسؤولين في منظمة الأتصالات (جوال) بين الواقع والمنظور المعياري"، رسالة ماجستير، الجامعة الأسلامية، كلية التجارة، غزة.

4. التميمي، محمد ياسين رحيم، (2009)، "العلاقة بين الخيارات الاستراتيجية والقيادة التحويلية وتأثيرهما في النجاح التنظيمي"، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

5. الجبوري، رائد حسن خضير (2009)، " تحليل SWOT وتأثيره في الأداء التشغيلي دراسة استطلاعية في المنظمة العامة للزيوت النباتية"، كلية التقنية الإدارية، هيئة التعليم التقني.

6. حسين، سحر عباس، (2005)، "اثر التخطيط الاستراتيجي في رضا الزبون وفق فلسفة ادارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية في منظمة الفرات العامة"، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.

7. الحلاوي، علي حسين عليوي، (2010)، "حوكمة المنظمات واثرها في تحسين اداء منظمات الأعمال: دراسة تطبيقية لعينة من المنظمات الصناعية المختلطة والخاصة المدرجة في سوق العراق للاوراق المالية للمدة من 1999- 2008"، جامعة كربلاء، رسالة ماجستير غير منشورة.

8. خضير، بشرى فاضل، (2009) ، " الافصاح عن المعلومات المحاسبية ودورها في حوكمة المنظمات وآلياتها الداخلية : دراسة ميدانية في عينة من المنظمات المساهمة المدرجة في سوق العراق للاوراق المالية"، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد.

9. داود، فضيله سلمان، (2011)، " تنافسية المنظمات بين الحاكمية وريادية الأعمال - دراسة تحليلية مقارنه في قطاع الاتصالات والمصارف العراقية"، أطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

10. الربيعاوي، سعدون حمود جثير، (2000)، "التخطيط الاستراتيجي للتسويق واثره في تحقيق الميزة التنافسية"، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

11. رضا، الحارث محمد، (2014)، " التخطيط الاستراتيجي للضرائب وانعكاسه على الأستثمار- دراسة ميدانية في الهيئة العامة للضرائب"، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد.

12. الزبيدي، بلال كامل عودة، 2010، "تاثير الذكاء الشعوري والقيادة التحويلية في الأداء التنظيمي"، دراسة استطلاعية على عينة من المدراء في مصرف الرافدين، بغداد.

13. الزريقات، خالد خلف سالم، (2012)، "اثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (31)، بغداد - العراق.

14.سعيد، عباس محمد حسين، (2012)، "دور التخطيط الاستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمات - دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي"، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

15. الشمري، حسنين راغب طلب، (2010)، "انموذج مقترح لدور المحاسب الاداري في تنفيذ آليات حوكمة المنظمات: دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الصناعية العراقية المختلطة "، رسالة ماجستير، جامعة بغداد.

16.شونة، حسام حمد، (2017)، " تأثير التوجه الاستراتيجي في اداء المصارف العراقية الخاصة "ماجستير، جامعة بغداد.

17 صالح، احمد علي، (2006)، "بناء محافظ راس المال الفكري من الأنماط المعرفية ومدى ملاءمتها الحاكمية المنظمات:دراسة اختبارية لآراء عينة من مسؤولين بعض المنظمات في قطاع الصناعي المختلط"، اطروحة دكتوراة، جامعة بغداد.

18. الظمور، محمد موفق، (2008)، "واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن"، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن.

19. العامري، فراس محمد اسماعيل، (2015)، " التوجه الاستراتيجي للمنظمات في إطار التفاعل بين القدرات القيادية وممارسات نظرية الفوضى "، دكتوراه، جامعة بغداد.

20. العاني، اثير انور شريف، (2002)، "التخطيط الاستراتيجي والهيكل التنظيمي العلاقة والاثر: دراسة تطبيقية لآراء المدراء العامين في وزارة الصناعة والمعادن"، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

21. عبد الجبار، ناهدة احمد، (2014)، " تقويم التوجهات الإستراتيجية للمركز الوطني للتطوير الاداري وتقنية المعلومات للمدة (2014- 2022) "، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

22. عبد الرضا، صبا عبد الهادي، (2009)، "تطبيق نظام CAMEL لتقييم الأداء في المصارف العراقية الخاصة: دراسة حالة في مصرف الشرق الأوسط للاستثمار"، رسالة دبلوم عالي بالمصارف- جامعة بغداد.

23. العبيدي، صبيحة برزان، (2008) ، "دور التحكم المؤسسي في تخفيض ممارسات المحاسبة الابداعية وتحقيق التوافق بين مصالح اطراف الوكالة"، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد.

24. العزاوي، سهير احمد محمد ، (2016)، " التوجه الاستراتيجي للجامعات العراقية ودور مؤشرات الاداء القطاعي لديوان الرقابة المالية الاتحادي فيه " ماجستير، جامعة بغداد.

25. الفرطوسي، مؤيد ماضي عطية، (2011)، "دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق أهداف الضريبة"، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد.

26. قباجه، عدنان عبد المجيد عبد الرحمن، (2008) ، " اثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للاوراق المالية "، اطروحة دكتوراة فلسفة في التمويل، جامعة عمان العربية

27. قرة، خولة، (2010)، "اثر حاكمية المصارف في الأداء المصرفي : دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية"، رسالة ماجستير، جامعة ال البيت، الأردن.

28. محمد، حاجي محمد و احمد، بوربابة احمد ، (2014)، " الذكاء الاستراتيجي "، بحث، جامعة بشار.

29. محمود، زيد خوام، (2014)، "المهارات القيادية وتأثيرها في التخطيط الاستراتيجي – بحث ميداني تحليلي في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي "، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

30. المنزوع، زايد علي عبد الخالق، (2009)، "حوكمة المنظمات واثرها على سياسة توزيع الأرباح: دراسة تطبيقية في المنظمات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي"، جامعة آل البيت، كلية ادارة المال والاعمال، رسالة ماجستير غير منشورة.

31. ميرخان، خالد حمد امين، (2003)، "العلاقة بين الاساليب المعرفية ورأس المال الفكري وتأثيرها في التوجه الاستراتيجي"، دكتوراه، الجامعة المستنصرية

32. نجم، عبود نجم و النعيمي، محمد عبدالعال، (2012)، " الذكاء القيادي: رؤية في القيادة الاستراتيجية "، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر، جامعة الزيتونة الاردنية.

English Resources:

First. Books

1. A., Ireland R. Duane and Hoskisson Robert E.2001. "Strategic Management, Competitiveness and Globalization" 4.ed. South-Western College USA,.

2. Aaker, David A., 2006" Strategic Market Management" sth ed John Wiley & Sons, India.

3. Barringer,R.Bruce&Ireland,R.Duane, (2008)"Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures "3rd ed Pearson Education, Inc.Hall, New Jersey

4. Barringer,R.Bruce&Ireland,R.Duane:2008"Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures "Pearson Education, Inc.Hall, New Jersey.

5. Boseman,Glenn, F. & Phatak, Arvind V. 1989" Strategic planning; Case studies" 2nd edition Wiley (New York).

6. Bowiman, Cliff, 1996, The Essence of Strategic Management, 3edtion, Prentice-Fall of India Private Ltd, Newdelhi, India,

7. Carpenter, Mason, A & Sanders, Wm. Gerard :2009"Strategic Management: A Dynamic Perspective Concepts "2Snd ed., Pearson International Edition, Prentice Hall, New Jersey.

8. Daft, Richard,(2010) " Organization Theory and Design' 10th ed South

Western, Cengage Learning.

9. Daft Richard 2003"Management" 6th.ed. South- western, Thomson, USA,. 10.David, R.Fred :2011 "Strategic Management :Concepts and Cases ",13th ed.,Pearson Hall, Now Jersey.

11.David, Fred (2011) strategic management, concepts & cases, 13th.

12.David, Fred R.,2011 "Strategic Management CONCEPTS AND CASES"

13 th ed Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall. 13.Dess, G.Gregory&Lumpkin, G.T. and Taylor,L. Marilyn,(2007) "Strategic

Management "3th ed, McGraw-Hall,Irwin.

14.Dess, G.Gregory&Lumpkin, G.T. and Taylor,L. Marilyn :2007"Strategic Management " McGraw-Hall,Irwin.

15.Dess, Gregory G.; Lumpkin, G. T. and Eisner, Alan B., (2007), Strategic Management, 3rd ed., McGraw-Hill, Inc., New York. Ed, Pearson Inc.

16.Hill, Charles W.L.& Jones, Gareth R.(2004)"Strategic management : an

integrated approach"6th ed Boston : Houghton Mifflin.

17.Hill,Charles W&Jones, Gareth R, (2001) Strategic Management Theory, A ninntegrated Approach, 5 edition, Houghton miff in Company, USA.

18.Hill, W.L., Charles& Jones, R.Gareth:2009" Theory of Strategic Management with Cases", South - Western, Canada.

19.Hisrich, Robert, D. & Peters, Dean A!Shepherd: 1998" Entrepreneurship", 4th ed., McGraw-Hill, Irwin, Boston.

20.Hit, Michael A&Ireland, R, Duan& Hoskisson, Robert,E,2001, Strategic Management Competitiveness And Globalization " 4th ed Printed in The United States Of America.

21.Hitt, AA,O & Hokinson(2001) " strategic management, competitive &

globalization ", 4th edition, South western college publishing, Ohio USA.

22.Hitt, Charles W.& Jones, G.R. :2001"Strategic Management theory an in Integrated approach,5h,ed., Houghton Mifflin Co.

23.Hitt,Charles W.&Jones, G.R. :2008"Strategic Management theory an in

Integrated approach",8th ed., Houghton Mifflin Co.

24.Hitt A & Ireland R. Duane & Robert E. Hokinson :2003, "Strategic

Management" competitiveness and Globalization, 5ed., Thomson, southwestern.

25.Hitt, M and Others," Strategic Management: Competitiveness and

Globalization", 15 th Ed, south - Western College Publishing. Ohio, 2003. 26.Hitt, Michael A.& Ireland,R.Duane&Hoskisson, Robert,E.:2007 "Strategic Management: Competitiveness and globalization", 7th ed., South-Western Thomson.

27.Hitt, Michael A.& Ireland, R.Duane&Hoskisson, Robert.E,(2007) "Strategic Management: Competitiveness and globalization", 7th ed., South-Western Thomson.

28.Hitt, Michael A., et al., 2001"Strategic Management: Competitiveness and globalization", 4th ed., South-Western Thomson.

29.Hoskisson, E.Robert &Hitt, A.Michael & Ireland, R. Duane, and

Harrion.S.Jeffrey:2008 "Competing for Advantage",2ed., Thomson, South

Western.

30.Kotler & B.Dubois ; (1997). "Marketing management, nouveaux Horizons" 7th edition, New York. 31.Kuratko, F. Donald & Welsch, P. Harold: 2004 "Strategic Enrepreneurial Growth ", Harcourt College Pubishers.

32.Lynch, Richard:2000"Corporate Strategy" 2 ded,. Pearson Education – Hall.

33.Mallin A. Christine: 2007 "Corporate Governance", 2nd ed., Oxford,

Jovern University Press.

34.Michael, A, Hit, & Robert & R. Duane, (2007) "management of strategy,concept, & cases " Thomson Higher Education, USA.

35.Robson, Wendy,1997,Strategic Management and Information Systems an integrated approach,2 edtion,Pearson Education Ltd, England.

36.Scarborough, M.Norman:2011" Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management: Global Edion, 6th ed., Pearson Hall, New Jersey.

37.Schilling, m. (2005), "strategic management of Technoligical Innovation", MCGraw-Hill Irwin.

38.Stephen,P, Robbins, 1994,Management Concepts and Practice-Hall,

INC, New Jersey, USA. 39.Thompson, A. Arthur & Strickland, A.J: 2003 "Strategic Management Concepts and Cases",13ded., McGraw-Hill, Irwin.

40.Thompson, John L.1997,Strategic Management: A Wareness and Change,3 edtion, International Thompson Publishing co.U.K.

41.Wheelen, T. &Hunger, J.:2004 " Strategic Management and Business

policy", 9 th ed., Pearson, prentice Hall, New Jersey USA.

42.Yukl,Gary, 2006,Leadership in Organizations, 6 Edition, pearson prentice Hall.

43.Ziimmerer,Thomas, W. &Scarborugh, Norman, M.,: 2005 "Essential of

Entrepreneurship and Small Business Management“, 4th ed., Pearson Prentice Hall.

Second. ARTICLES AND THESIS

1. Arguelles, Roberto, M& Bautista, Reynaldo, S.: 2007 "Strategic Orientation of Small Business Entrepreneurs in Baguio City", 10 th National Convention on Statistics,pp.1-14.

2. Bauer, Rob &Gunster, Nadja&Otten Roger: 2003 "Empirical Evidence on Corporate Govrnance in Europe:The Effect on Stock Returns,Firm Value and Performance" Forthcoming in the Journal of Asset Management, Maastricht University, pp.1-18.

3. Bebczuk, Ricardo, N.: 2005"Corporate Governance and Ownership:

Measurement and impact on corporate performance and Dividend Policies in Overn SUI RI imance Argentia”, Center for Financial Stability and Universidad Nacional De La Plata, pp.1-35.

4. Belkhir, Mohamad: 2005 "Boradstracture. Ownership structure, and firm performance : Evidence from Banking ". Working paper presented to

university of North Texas, pp.1-23.

5. Bhardwaj, B.R. & Sushil&Momaya, K.: 2011 "Drivers and enablers of

Corporate entrepreneurship: Case of a software Giant from India", Journal of Management Development, Vol.30, No.2, pp.187-205.

6. Bilalis, Niecholas& Van Wassenhove, N. Luk&Maraveakis, Emmmanuel& Enders, Andreas &Moustakis, Vassilis and Antoniadis

Aristomenis: 2006 "Insights from research An analysis of European Textile Sector Competitivenss", Vol.10, No.1, pp.27-35.

7. Birkinshaw, Julian & Hood, Neil & Young, Stephen: 2005 "Subsidiary entrepreneurship, internal and external competitive forces, and subsidiary performance ", International Business Review, No.14, pp.227-248.

8. Boar, Bernard: 2007 "Strategic Thinking in Hyper-Competitive Markets", Emerald Journal, pp.183-187.

9. Brnnan, Niamh, M. & Solomon, Jill : 2008 "Corporate Governance Accountability and mechanisms of accountability: an overview", Accounting Auditing & Accountability Journal, Vol.21, No.7, pp.885-906.

10.Brown, Lawrence &Caylor, Marcus, L.: 2004 "Corporate Governance and Firm Performance", 15Th Conference on Financial Economics and Accounting, University of Missouri, pp.1-12.

11.Bruyat, Chirstian&Julien, Pierre - Andre : 2000"Defining the Field of research in Entrepreneurship", Journal of Business Venturing,16, pp.165-180.

12.Choy, Samuel: 2007 "The Impact of Strategic Orientation Dimensions on Business Performance : Acase Study based on an International Organisation", Australia, pp.1-9.

13.De Jong, Jeroen, P.J & Den Hartog, Deanne, N.: 2007 "How Leaders influence employees innovative behavior", European Journal Innovation Management, Vol.10, No.1, pp.41-64.

14.Dokukina, A. Anna: 2004"Pursuit of Competitive Advantages for Entrepreneurship: Development of Enterprise as a Learning Organization, International and Russian Experience", paper prepared for the 44th Congress of the ERSA, Porto, Portugal, pp.1-13.

15.Dover, Philip, A&Dierk, Udo: The Role of Managers, Enterepreneurs And Leaders in Sustaning the Organization", Global Management, pp.12-34.

16.Dumitru, Adrian : 2008 "Common Dimensions for Entrepreneurship and Strategy :the need for Strategic Entrepreneurship", Acadmy of Economic Studies, Bucharest, pp. 73-80.

17.Faril, Mamdough& Conte, Vincent & Lazarus, Harold : 2011 "Toward a general Model for Executive Compensation", Journal of Management Development, Vol.30, No.1, pp.61-74.

18.Ferreira, Joao: 2002 "Corporate Entrepreneurship: a Strategic and Structural Perspective", Intrenational Council for Small Business 47th world Conference, pp.1-20.

19.Ferreira, Joao: 2005 "Corporate Entrepreneurship: a Strategic and Structural Perspective", ICSB. 20.Filatotchev et al.,: 2006 "The firms strategic dynamics and corporate governance life - cycle", International Journal of Managerial Finance, Vol.2, No.4:259.

21.Filatotchev, et,al:2006"The firm s strategic dynamics and coporate governance life - cycle",Interntional Journal of Managemerial Finance, Vol.2, No.4,pp.256-279.

22.Filatotchev, Igor & Jackson, Gregory & Allcock, Deborah: 2007 "Key

Drivers of "Good "Corporate Governance and the Appropriateness of UK policy Responses", King s College London, pp.1-26.

23.Fleury, Afonso, Fleury, Maria Tereza: 2003"Competitive Strategies and Core Competenecies: Perspectives for OIC Copeleccies, rerspectives for the intrenationalisation of industry in Brazil", Integrated Manufacturing System, emerald,14, pp.16-25.

24.Foss, Nicolai, J. & Klein, Perer : 2008 "Organizational Governance",

prepared for Raphael Wittek, New York, pp.1-25.

25.Garelli, Stephane: 2003" Competitiveness of Nations : the fundamental", IMD, World Competitiveness Yearbook, pp.1-19.

26.Geneva:2004 "Entrepreneurship and Economic Development: The Empretec Showcase ", United Nations Conference on Trade and Development, pp.1-Overna 16.

27.Glen, Jach& Singh, Ajit: 2004 "Corporate Governance, Competition and Finance: Re-Thinking Lessons From the Asian Crisis", ESRC Centre for Business Research, University of Cambridge,working paper No.288, pp.1-8.

28.Golob, Ursa&Podnar, Klement : 2007 "Competitive advantage in the marketing of products within the enlarged European Union ", European

Journal of Marketing, Vol.41, No.3/4, pp.245-256.

29.Hashi, Irai: 2007 "The Legal Framework for Effective Corporate Governance: Comparative Analysis of Provisions in Selected

Transition Economies", Staffordshire University Business School, pp.1-13.

30.Hnyilicza, Esteban: 2008 "Competitiveness and Entrepreneurship in Latin America”, Journal of Centrum Cathedra, pp.33-45.

31.Hoffman, Valmir Emil: 2011 "Evalution of competitiveness in ceramic industrial districts in Brazil “, European Business Review, Vol.23, No.1, pp.87-106.

32. Hoffman, Nicole: 2000 "An Examination of the Sustainable Competitive Advantage “, Concept : Past, Present, and Futuer “, Academy of Marketing Science Review, Vol.2000, No.4, pp.1-15.

33.Holmstrom, Bengt& Kaplan, Seven, N.: 2003 ”The State of U.S. Corporate Governance : What s Right and What s Wrong?”, Journal Economic Perspectives, pp.121-144.

34.Howson, Nicholas Calcina: 2009 ”When good Corporate Governance makes bad (Financial) firms: the global crisis and the limits of Private Law", University of Michigan law School, Vol.108, pp.44-66.

35.Ireland, R.Duane& Webb, Justin, W.: 2007 "Strategic Entrepreneurship: Creating Competitive Advantage through streams of innovation", Business Horizons, Kelley School Of Business, pp.49-59.

36.Jarivala, Sonal(2015), Value Chain Analysis - Tool of Strategic Cost Management, International Journal for Research in Management and Pharmacy Vol. 4, Issue 2.

37.Kuratko, Donald, F. & Ireland, R. Duane & Hornsby, Jeffrey: 2001 "Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia s corporate entrepreneurship Strategy" Academy of Management Executive, Vol.15, No.4, pp.60-70.

38.Kyrgidou, Lida& Hughes, Mathew: 2010 "Strategic entrepreneurship: origins,core elements and research directions”, European Business Review, Vol.22, No.1,pp.43-63.

39.Lall, Sanjaya: 2001 "Competitiveness Indices and Development Countries: An Economic Evaluation of the Global Competitiveness Report ", World Development Vol.29, No.9, pp.1501-1525.

40.Lee, Sang, M.: 2008 "Corporate Entrepreneurship Characteristics and Organizational Innovativeness of Large Enterprises in Thailand," University of Nebraska-Lincoln, U.S.A, PP.1-17.

41.Ma, Hao: 2004 "Toward global competitive advantage: Creation, Competition cooperation, and co-option " Management Decision, Vol.42, No.7, pp.907-924.

42.Mady, Tawfik, M.: 2008 "The impact of plant size and type of industry on manufacturing competitive priorities: An empirical investigation"Competitiveness Review An International Business Journal,

Vol.18, No.4, pp.351-366.

43.Martinelli, Alberto &MidttunAtle: 2010 "Globalization and governance for sustainability ", corporate governance, Vol.10, No.1, pp.6-17.

44.McFadzean, Elspeth & O. Loughlin, Andrew & Shaw,Elizabeth: 2005"Corporate entrepreneurship and innovation part 1: the missing link,"

European Journal of Innovation Management, Vol.8, No.3, pp.350-372. 45.Mehra, Satish&Agrawal, Surendra P.: 2003" Total Quality as a New global Competitive Strategy," International Journal of Quality Reliability

Management, Vol.20, No.9, pp.1009 -1025.

46.Meshi, Pierre -Xavier: 2003 "Concept de Competence en Strategie: Perspectives et Limites, University de la Mediterranee, pp.154-162.

47.Mesquita, . Luiz&Lazzarini, G.Sergio& Cronin, Patrick: 2007 "Determinants of firm competitiveness in Latin American emerging economies: Evidence from Brazils auto - parts industry ", International Journal Operations & Production Management, Vol.27, No.5, pp.501-523.

48.Metrick, Andrew & Ishii, Joy : 2002 "Frim -Level Corporate Governance," Global Corporate Governance Forum, Harvard Business School, pp.1-7.

49.Miles, Morgan, Darroch, Jenny: 2006 "Large firms entrepreneurial marketing processes, and the cycle of competitive advantage", European Journal Marketing Vol.40, No.5/6.pp.485-501.

50.Mitchelmore, Siwan, Rowley, Jennifer: 2010 "Entrepreneurial Competencies:a literature rview and development agena", International Journal of Entrepreneurial Behaviour& Research, Vol.16, No.2, pp.92-111.

51.Mitton, Todd: 2004 "Corporet Governance and Dividend Policy in Emerging Markets", Marriott School, Brigham Young University, pp.1-32.

52.Miyajima, Hideaki: 2009 "Increasing Overseas Investors & Corporate Governance in Japan," Japan Spotlight, Foreign direct investment in Japan, pp. 23-25.

53. Momaya, K. Hayashi, T. and Tokuda, A.: 2006 "Competitiveness of Japan: Opportunities and Issues with Focus on Software Industry", Ritsumekan International Affairs, Vol.4, pp.71-93.

54.Morgan, E. Robert, Strong, A. Carolyn: 2003"Business performance and dimensions of strategic orientation ", Journal of Business Research, Vol.56, pp.163-176.ness

55.Mourdoukoutas, Panos& Papadimitriou, Stratos: 1998 "Do Japaness companies have a competitive strategy", European Business Reviw, Vol.98, No.4,pp.227-234.

56.Nagy, Csaba: 2011 "Competitiveness and Innovation of the Romanian

Companies", University Timisoara, pp.186-194.

57.Nandelstadh, Alexander Von & Rosenberg, Matts: 2003"Corporate Governance Mechanisms and Firm Performance: Evidence form Finland", Swedish School of Economics and Business Administration,pp.1-29.

58.Narsing, Anthony &Ouandlous, Arav&McAlum, G. Harry: 2008 "U.S.Competitiveness And Global Markets", Journal of Business & Economics Research, Vol.6, No.11, pp,33-59.

59.Oviatt, M.Benjamin& Phillips McDougall, Patricia: 2005 "Toward a theory of international new ventures", Journal of International Business Studies, No.36, PP.29-41.

60.Parnell, A. John: 2011 "Strategic capabilities, competitive strategy, and performance among retailers in Argentina, Peru and the United states", Management Decision, Vol.49, No.1,pp.130-155.

61.Paschke, Jorg -Rene: 2009 " Adaptive It capability and its impact on the Competitiveness of Firms: Adynamic Capability Perspective", School of Business Information Technology, Business College, RMIT, University.p.44462.PerDavidsson; 2005 "The Entrepreneurship Process As a Matching problem", ENTPAP, pp23-50.

63.Phoocharoon, Palin &Cuyvers, Ludo&Chomvilailuk, Rojanasak: 2001 "Cooperative Strategy to Strategic Competitiveness through International Joint Ventures between ASEAN and EU Companies ", Center for International Management and Development Antwerp, Center for ASEAN Studies, No.33, pp.1-24.

64.Piputsitee, Chucheep: 2009 "Competitive Ability and Potentiality for Business Operation of the Firms with Financial Problems ",Faculty of Economics, Kasetsart University, Bangkok, pp.1-9.

65.Ramachandran, K. &Devarajan, T. P. & Ray, Sougata: 2009 "Corporate Entrepreneurship: How ?, Entrepreneurship Review, pp.5-16.

66.Rosli, M.Mohd: 2008 "Enhancing the Competitiveness of Small and Medium Manufacturing Enerprises: the puplic -private partnership perspective ", Faculty of Economic and Administration, University of Malaya, pp.1-16.

67.Sagheer, Silpa&Yadav, S.S.&Deshmukh, S.G.: 2009 "Developing a conceptual framework for assessing competitiveness of Indiasagifood chain", International Journal of Emerging Markets, Vol.4, No.2,pp. 137-159.

68.Sakai, Hirotsugu&Asaoka, Hitoshi: 2003 "The Japanese Corporate Governance System and Firm Performance toward sustainable Growth ",Research Center for Policy and Economy, pp. 1-27.

69.Salimath, Manjula, S. &Gullen, John, B.: 2010 "Formal and in formal institutional effects on entrepreneurship :a synthesis of nation- level research “,International Journal of Organizational Analysis, Vol.18, No.3,pp.358-385. 70.Schwab, Klaus: 2011 "The Global Competitiveness Report 2010-2011", World Economic Forum.p15-16.

71.Sebora, Terrence, C. &Theerapatvong, Titikorn&Lee, Sang M.: 2010"Corporate entrepreneurship in the face of changing competition: Acase analysis of six Thai manaufacturing firms", Journalof Organizational Change Management, pp.453-470.

72.Shadab, B.Houman: 2008"Innovation and Corporate Governance: The Impact of Sarbanes- Oxley", U.PA.Journal of Business and Employment

Law, Vol.10/4, pp.955-973.

73.Sharda, Kirti: 2009 "Strategic Orientation of outsourcing Firms:

Demystifying Key Differentiators ", Indian Institute of Management

Ahmedabad, pp.1-30.

74.Sharma, P.& Chrisman,J.: 1999”Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship“, Entrepreneurship Theory and Practice,23 (3), pp.11-27.

75.Sheehan, T. Norman & Foss, J. Nicolai: 2009"Exploring the root of Porter s activity -based view", Journal of Strategy and Management, Vol.No.3, pp.240-260.

76.Silvia, Marginean: 2008 "Competitiveness :from Microeconomic

foundations to national Determinants”, Studies in Business and Economics,pp.29-43.

77.Simsek, Zeki&Heavey, Ciaran &Veiga, John :2010 "The Impact of CEO Core Self - Evaluation on the Firm s Entrepreneurial Orientation ", Strategic Management Journal, Start, Mgmt.J., 31,PP.110-119.

78.Singh, Rajesh, k. &Garg, Suresh, K. &Deshmukh, S.G: 2007 " Strategy

development for Competitiveness Analysis of a Medium Scale Organisation in India: Astudy on Indian auto component sector ", International Journal of productivity and Performance Management, Vol.56,No.4, pp.285-304.

79.Singh, Rajesh, k. &Garg, Suresh, K. &Deshmukh, S.G: 2008 "Competency and Performance analysis of Indian SME s and large organizations : An exploratory study “,Competitiveness Review : An International Business Journal, Vol.18, No.4,pp.308-321.

80.Singh, Rajesh, K. &Garg, Suresh, K.&Deshmukh, S.G: 2006 "Competitiveness Analysis of a Medium Scale Organisation in India: A Case ",International Journal of Global Business and Competitiveness, Vol.2, No.1.pp.27-40.

81.Sledge, Sally: 2003 "The Competitive Advantge of Nations :Empirical Evidence from the Banking Industry,” AIB-SE, U.S.A, PP.308-316. 82.Sledge: 2003 "The competitive Advantge of Nations : Empirical evidence from the Banking in industry" AIB-SE (USA) Annual Meeting, Clearwater, FL.PP.308.

83.Smith- Hillman, A. Vindelyn: 2006 "EC approach to governance as applied to the modernization of competition policy", European Business Review, Vol.18, No.1, pp.33-49.

84.Stevenson, H. Howard, Jarillo, J. Carlos: 2006 "Aparadigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management", Strategic Management Journal, Vol. 11, pp.17-27.

85.Szerb, Laszlo &Ulbert, Jozsef: 2009"The Examination of the Competitiveness in the Hungarian SME Sector: A Firm level Analysis," ActaPolytechnica Hungarica, Vol.6, No.3,pp.105-123.

86.Taylor, Bernard: 2003"Board leadership: balancing entrepreneurship and strategy with accountability and control ", Corporate Governance, Vol.3,No.2,pp.3-5.

87.Thomsen, Steen: 2004 "Corporate Values and Corporate Governance ", Corporate Governance Vol.4, No.4,pp.29-46.

88.Weed, Van, R & Robertson, Kim, R.:1997"Strategic orientation and export success :an empirical study ", International Marketing Review, Vol.14, No.6, NSO neural Л0Λe pp.424-444.